

CHARLES W. L. HILL • GARETH R. JONES

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

UN ENFOQUE INTEGRAL



Novena edición

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

UN ENFOQUE INTEGRAL

Novena edición

Charles W. L. Hill

Universidad de Washington

Gareth R. Jones

Universidad de Texas A&M

Traducción:

Érika Jasso Hernán D'Borneville

Traductora profesional

Revisión técnica:

María F. Fonseca Paredes

Directora de la División de Negocios

Tecnológico de Monterrey

Campus Estado de México

Esteban Olivera Tapia

Universidad Iberoamericana

Campus Puebla



Administración estratégica***Un enfoque integral***

Novena edición

Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones

Presidente de Cengage Learning**Latinoamérica:**

Javier Arellano Gutiérrez

**Director general México y
Centroamérica:**

Pedro Turbay Garrido

**Director editorial y de producción
Latinoamérica:**

Raúl D. Zendejas Espejel

Coordinadora editorial:

María Rosas López

Editor senior:

Javier Reyes Martínez

**Coordinadora de producción
editorial:**

Abril Vega Orozco

Editora de producción:

Abril Vega Orozco

Diseño de portada:

Anneli Daniela Torres Arroyo

Composición tipográfica:

Braulio Morales Sánchez

© D.R. 2011 por Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.,
una Compañía de Cengage Learning, Inc.

Corporativo Santa Fe

Av. Santa Fe, núm. 505, piso 12

Col. Cruz Manca, Santa Fe

C.P. 05349, México, D.F.

Cengage Learning™ es una marca registrada
usada bajo permiso.

DERECHOS RESERVADOS. Ninguna parte de este trabajo amparado por la Ley Federal del Derecho de Autor, podrá ser reproducida, transmitida, almacenada o utilizada en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea gráfico, electrónico o mecánico, incluyendo, pero sin limitarse a lo siguiente: fotocopiado, reproducción, escaneo, digitalización, grabación en audio, distribución en internet, distribución en redes de información o almacenamiento y recopilación en sistemas de información a excepción de lo permitido en el Capítulo III, Artículo 27 de la Ley Federal del Derecho de Autor, sin el consentimiento por escrito de la Editorial.

Traducido del libro *Strategic Management: An Integrated Approach*, ninth edition.

Charles W. L. Hill and Gareth R. Jones.

Publicado en inglés por South-Western, una
compañía de Cengage Learning.

ISBN: 978-0-538-74856-8

Datos para catalogación bibliográfica:

Hill, Charles W. L. y Gareth R. Jones.

Administración estratégica. Un enfoque integral.

Novena edición.

ISBN: 978-607-481-465-1

Visite nuestro sitio en:

<http://latinoamerica.cengage.com>

CONTENIDO BREVE

PARTE UNO INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

1	Liderazgo estratégico: manejo del proceso de elaboración de estrategias para la ventaja competitiva	1
2	Análisis externo: identificación de oportunidades y amenazas	38

PARTE DOS LA NATURALEZA DE LA VENTAJA COMPETITIVA

3	Análisis interno: competencias distintivas, ventaja competitiva y rentabilidad	72
4	Desarrollar la ventaja competitiva por medio de una estrategia funcional	106

PARTE TRES ESTRATEGIAS

5	Desarrollar ventaja competitiva por medio de la estrategia de negocios	142
6	Estrategia de negocios y el entorno de la industria	176
7	Estrategia y tecnología	209
8	Estrategia en el entorno global	242
9	Estrategia corporativa: integración horizontal, integración vertical y outsourcing estratégico	283
10	Estrategia corporativa: diversificación relacionada y no relacionada	311

PARTE CUATRO IMPLEMENTANDO ESTRATEGIAS

11	Desempeño corporativo, gobierno y ética en los negocios	345
12	Implementación de estrategias en empresas que compiten en una industria	378
13	Implementación de estrategias en empresas que compiten en varias industrias y países	421

PARTE CINCO CASOS EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

CONTENIDO DETALLADO

Prefacio

xvii

PARTE UNO INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Capítulo 1 Liderazgo estratégico: manejo del proceso de elaboración de estrategias para la ventaja competitiva	1
Caso de apertura: Ventaja competitiva de Walmart	1
Liderazgo estratégico, ventaja competitiva y desempeño superior	4
<i>Desempeño superior</i>	4
<i>Ventaja competitiva y modelo de negocio de una empresa</i>	6
<i>Diferencias en el desempeño de la industria</i>	7
<i>Desempeño en las empresas sin fines de lucro</i>	8
Gerentes estratégicos	9
<i>Gerentes del nivel corporativo</i>	10
<i>Gerentes del nivel negocios</i>	11
<i>Gerentes del nivel funcional</i>	11
Proceso de elaboración de estrategias	11
<i>Modelo del proceso de planeación estratégica</i>	12
<i>Declaración de misión</i>	14
Metas principales	16
<i>Análisis externo</i>	17
Estrategia en acción 1.1: Análisis estratégico en Time Inc.	18
<i>Análisis interno</i>	19
<i>Análisis FODA y modelo de negocio</i>	19
<i>Implementación de estrategias</i>	20
<i>Círculo de retroalimentación</i>	21
La estrategia como proceso emergente	21
<i>Elaboración de estrategias en un mundo impredecible</i>	21
<i>Acción autónoma: elaboración de estrategias por parte de los gerentes de nivel básico</i>	22
Estrategia en acción 1.2: El negocio musical de Starbucks	22
Estrategia en acción 1.3: Un cambio estratégico en Charles Schwab	23
<i>Estrategia y causalidad</i>	23
<i>Estrategias intencionadas y emergentes</i>	24
La planeación estratégica en la práctica	26
<i>Planeación de escenarios</i>	26
<i>Planeación descentralizada</i>	27
Toma de decisiones estratégica	28
<i>Sesgos cognitivos y toma de decisiones estratégica</i>	28
<i>Técnicas para mejorar la toma de decisiones</i>	29

Liderazgo estratégico	30
Visión, elocuencia y congruencia	30
Articulación del modelo de negocio	31
Compromiso	31
Estar bien informado	32
Voluntad para delegar y otorgar facultades de decisión	32
Uso astuto del poder	32
Inteligencia emocional	33

Administración estratégica en la práctica 35

Caso de cierre: Planeación para el Chevy Volt 36

Capítulo 2 Análisis externo: identificación de oportunidades y amenazas	38
Caso de apertura: La industria estadounidense del acero 38	
Definir una industria	40
<i>Industria y sector</i>	41
<i>Industria y segmentos de mercado</i>	41
<i>Fronteras cambiantes en la industria</i>	42
Modelo de cinco fuerzas de Porter	42
<i>Riesgo de ingreso de competidores potenciales</i>	43
Estrategia en acción 2.1: Evadir las barreras de ingreso a la industria de las bebidas carbonatadas 45	
<i>Rivalidad entre las empresas establecidas</i>	46
Estrategia en acción 2.2: Guerras de precios en la industria de los cereales para el desayuno 49	
<i>El poder de negociación de los compradores</i>	51
Caso en marcha: Poder de compra de Walmart sobre sus proveedores 52	
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	52
<i>Productos sustitutos</i>	53
<i>Sexta fuerza: los complementarios</i>	54
<i>Modelo resumido de Porter</i>	54
Grupos estratégicos dentro de las industrias	54
<i>Implicaciones de los grupos estratégicos</i>	56
<i>El rol de las barreras a la movilidad</i>	56
Análisis del ciclo de vida de la industria	57
<i>Industrias en crecimiento</i>	58
<i>Auge de la industria</i>	58
<i>Industrias maduras</i>	59
<i>Industrias en declive</i>	60
<i>Resumen del ciclo de vida de la industria</i>	60
Limitaciones de los modelos para el análisis de la industria	61
<i>Problemas con el ciclo de vida</i>	61
<i>Innovación y cambio</i>	61
<i>Diferencias de las empresas</i>	63
El macroentorno	63
<i>Fuerzas macroeconómicas</i>	64
<i>Fuerzas globales</i>	65
<i>Fuerzas tecnológicas</i>	66

<i>Fuerzas demográficas</i>	66
<i>Fuerzas sociales</i>	66
<i>Fuerzas políticas y legales</i>	67

Administración estratégica en la práctica 69**Caso de cierre:** La industria cervecera en Estados Unidos 70

PARTE DOS LA NATURALEZA DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Capítulo 3 Análisis interno: competencias distintivas, ventaja competitiva y rentabilidad	72
Caso de apertura: Recuperar la ventaja competitiva de McDonald's	72
Las raíces de la ventaja competitiva	74
<i>Competencias distintivas</i>	74
<i>Ventaja competitiva, creación de valor y rentabilidad</i>	77
La cadena de valor	81
<i>Actividades primarias</i>	81
Estrategia en acción 3.1: Creación de valor en Burberry	83
<i>Actividades de soporte</i>	84
Estrategia en acción 3.2: Ventaja competitiva en Zara	85
Los elementos constitutivos de la ventaja competitiva	85
<i>Eficiencia</i>	86
<i>La calidad como excelencia y confiabilidad</i>	86
<i>Innovación</i>	88
<i>Capacidad de respuesta al cliente</i>	89
Modelos de negocio, la cadena de valor y las competencias genéricas distintivas	90
Analizar la ventaja competitiva y la rentabilidad	91
Caso en marcha: comparación entre Walmart y Target	93
La durabilidad de la ventaja competitiva	95
<i>Barreras a la imitación</i>	96
<i>Capacidad de los competidores</i>	97
<i>Dinamismo de la industria</i>	98
<i>Resumen de la durabilidad de la ventaja competitiva</i>	99
Evitar el fracaso y conservar la ventaja competitiva	99
<i>Por qué fracasan las empresas</i>	99
Estrategia en acción 3.3: El camino a la ruina en DEC	101
<i>Pasos para evitar el fracaso</i>	101
Administración estratégica en la práctica 104	
Caso de cierre: Southwest Airlines	105
Capítulo 4 Desarrollar la ventaja competitiva por medio de una estrategia funcional	106
Caso de apertura: Mejora de la productividad en United Technologies	106

Lograr una eficiencia superior 108	
<i>Eficiencia y economías de escala 108</i>	
<i>Eficiencia y efectos del aprendizaje 110</i>	
<i>Eficiencia y curva de experiencia 111</i>	
Estrategia en acción 4.1: Efectos del aprendizaje en la cirugía cardiaca 112	
<i>Eficiencia, sistemas de producción flexible y personalización masiva 114</i>	
Estrategia en acción 4.2: Personalización masiva en Land's End 116	
<i>Marketing y eficiencia 117</i>	
Manejo de materiales, justo a tiempo y eficiencia 118	
<i>Estrategia de investigación y desarrollo, y eficiencia 119</i>	
<i>Estrategia de recursos humanos y eficiencia 120</i>	
Caso en marcha: Estrategia de recursos humanos y productividad en Walmart 121	
<i>Sistemas de información y eficiencia 122</i>	
<i>Infraestructura y eficiencia 123</i>	
<i>Resumen: lograr la eficiencia 124</i>	
Lograr una calidad superior 124	
<i>Lograr una rentabilidad superior 125</i>	
Estrategia en acción 4.3: Proceso de mejora de calidad Six Sigma en GE 126	
<i>Implementar metodologías que mejoren la confiabilidad 126</i>	
<i>Mejora de la calidad como excelencia 128</i>	
Lograr una innovación superior 130	
<i>La alta tasa de fracasos de la innovación 131</i>	
<i>Reducir los fracasos de la innovación 132</i>	
Estrategia en acción 4.4: Corning: aprender de los fracasos en la innovación 134	
Lograr una capacidad de respuesta a los clientes superior 134	
<i>Enfoque en el cliente 135</i>	
<i>Satisfacer las necesidades del cliente 136</i>	
Administración estratégica en la práctica 139	
Caso de cierre: Aumentar la eficiencia en Matsushita 140	

PARTE TRES ESTRATEGIAS

Capítulo 5 Desarrollar ventaja competitiva por medio de la estrategia de negocios 142	
Caso de apertura: Fracaso de Sony en el posicionamiento competitivo 142	
Posicionamiento competitivo y el modelo de negocio 145	
<i>Formulación del modelo de negocio: necesidades del cliente y diferenciación del producto 145</i>	
<i>Formulación del modelo de negocio: grupos de clientes y segmentación de mercados 147</i>	
<i>Implementación del modelo de negocio: desarrollo de competencias distintivas 150</i>	

Caso en marcha: El modelo de negocio de Walmart y su posicionamiento competitivo	151	
Posicionamiento competitivo y estrategia de negocios	151	
Posicionamiento competitivo: estrategias de negocios genéricas	154	
<i>Liderazgo en costos</i>	155	
Estrategia en acción 5.1: Ryanair asume el control del cielo en Europa	157	
<i>Liderazgo en costos enfocado</i>	158	
<i>Diferenciación</i>	161	
<i>Diferenciación enfocada</i>	163	
Estrategia en acción 5.2: El nuevo modelo de negocio de L. L. Bean	164	
Dinámica del posicionamiento competitivo	165	
Estrategia en acción 5.3: Zara emplea tecnología de información para cambiar el mundo de la moda	166	
<i>Posicionamiento competitivo para el desempeño superior: diferenciación general</i>	167	
<i>Posicionamiento competitivo y grupos estratégicos</i>	168	
Estrategia en acción 5.4: ¿La meta de Toyota?		
Un vehículo de alto valor que satisface las necesidades de cada cliente	169	
<i>Fallas en el posicionamiento competitivo</i>	170	
Administración estratégica en la práctica	174	
Caso de cierre: Holiday Inn en seis continentes	174	
Capítulo 6	Estrategia de negocios y el entorno de la industria	176
Caso de apertura: La competencia en el negocio de los microchips se acelera	176	
Estrategias en industrias fragmentadas	178	
<i>Desarrollo de cadenas</i>	179	
<i>Franquiciamiento</i>	180	
<i>Fusiones horizontales</i>	180	
<i>Uso de la tecnología de información e internet</i>	180	
Estrategia en acción 6.1: Clear Channel crea una cadena nacional de estaciones de radio locales	181	
Estrategias en industrias embrionarias y en crecimiento	181	
<i>La naturaleza cambiante de la demanda del mercado</i>	183	
<i>Repercusiones estratégicas: cruzar el abismo</i>	185	
<i>Repercusiones estratégicas de la tasa de crecimiento del mercado</i>	186	
Estrategia en acción 6.2: AOL, Prodigy y el abismo entre los innovadores y la mayoría temprana	187	
Navegar por el ciclo de vida hasta la madurez	188	
<i>Estrategias embrionarias</i>	189	
<i>Estrategias de crecimiento</i>	190	
<i>Estrategias de auge</i>	190	
<i>Estrategias de madurez</i>	191	
La estrategia en industrias maduras	192	
<i>Estrategias para disuadir la entrada: proliferación de productos, reducción de precios y mantener el exceso de capacidad</i>	192	
<i>Estrategias para manejar la rivalidad</i>	195	

Estrategia en acción 6.3: Nike: sus estrategias competitivas no basadas en precios	200
Estrategias en las industrias en declive	202
<i>La severidad del declive</i>	202
<i>Elegir una estrategia</i>	203
Estrategia en acción 6.4: Cómo hacer dinero en el negocio de los tubos de vacío	205
Administración estratégica en la práctica 207	
Caso de cierre: Guerra en la tierra de los juguetes	207
Capítulo 7 Estrategia y tecnología	209
Caso de apertura: La guerra de los formatos en los teléfonos inteligentes	209
Estándares técnicos y guerra de formatos	211
<i>Ejemplos de estándares</i>	212
<i>Beneficios de los estándares</i>	213
<i>Establecimiento de estándares</i>	214
<i>Efectos de red, retroalimentación positiva y exclusión</i>	215
Estrategia en acción 7.1: Cómo Dolby se convirtió en el estándar en la tecnología de sonido	217
Estrategias para ganar una guerra de formatos	219
<i>Asegurar un suministro de complementos</i>	219
<i>Usar aplicaciones asesinas</i>	220
<i>Prácticas agresivas de fijación de precios y marketing</i>	220
<i>Cooperar con los competidores</i>	220
<i>Licenciar el formato</i>	221
Costos en las industrias de alta tecnología	222
<i>Economía de costos comparativa</i>	222
<i>Importancia estratégica</i>	223
Estrategia en acción 7.2: Reducir el costo del equipo de ultrasonido mediante la digitalización	224
Capturar las ventajas del primero en actuar	225
<i>Ventajas de ser el primero</i>	226
<i>Desventajas del primero en actuar</i>	227
<i>Estrategias para explotar las ventajas de ser el primero en actuar</i>	228
Cambios de paradigmas tecnológicos	231
<i>Cambio de paradigmas y el declive de las empresas establecidas</i>	231
Estrategia en acción 7.3: Tecnología disruptiva en las excavadoras mecánicas	235
<i>Implicaciones estratégicas para empresas consolidadas</i>	236
<i>Repercusiones estratégicas para los nuevos entrantes</i>	237
Administración estratégica en la práctica 239	
Caso de cierre: Blu-Ray frente al HD DVD	240
Capítulo 8 Estrategia en el entorno global	242
Caso de apertura: La estrategia en constante evolución de Coca-Cola	242

Los entornos globales y nacionales 244	
<i>La globalización de la producción y los mercados</i> 245	
<i>Ventaja competitiva nacional</i> 246	
Estrategia en acción 8.1: Nokia de Finlandia 247	
Incrementar la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades por medio de la expansión global 250	
<i>Expandir el mercado: aprovechar los productos</i> 251	
<i>Lograr economías de escala gracias al volumen global</i> 251	
Caso en marcha: Expansión global de Walmart 252	
<i>Logro de economías de ubicación</i> 254	
<i>Aprovechar las habilidades de las subsidiarias globales</i> 255	
Presiones de costos y capacidad de respuesta local 256	
<i>Presiones para reducir los costos</i> 257	
<i>Presiones para tener capacidad de respuesta local</i> 258	
Elegir una estrategia global 260	
<i>Estrategia de estandarización global</i> 260	
<i>Estrategia de adaptación local</i> 261	
Estrategia en acción 8.2: La evolución de la estrategia en Procter & Gamble 262	
<i>Estrategia transnacional</i> 263	
<i>Estrategia internacional</i> 264	
<i>Cambios en la estrategia en el tiempo</i> 265	
Elección del modo de ingreso 266	
<i>Exportación</i> 266	
<i>Licenciamiento</i> 267	
<i>Franquiciamiento</i> 268	
<i>Joint ventures (empresas conjuntas)</i> 269	
<i>Subsidiarias en propiedad total</i> 270	
<i>Elegir una estrategia de ingreso</i> 271	
Alianzas estratégicas globales 273	
<i>Ventajas de las alianzas estratégicas</i> 273	
Estrategia en acción 8.3: Cisco y Fujitsu 274	
<i>Desventajas de las alianzas estratégicas</i> 275	
<i>Lograr que las alianzas estratégicas funcionen</i> 275	
Administración estratégica en la práctica 280	
Caso de cierre: MTV Networks: una marca global se vuelve local 281	
Capítulo 9	
Estrategia corporativa: integración horizontal, integración vertical y outsourcing estratégico	283
Caso de apertura: News Corp sigue adelante 283	
Estrategia corporativa y modelo multinegocios 285	
Integración horizontal: estrategia de una sola industria 286	
<i>Beneficios de la integración horizontal</i> 288	
Estrategia en acción 9.1: Oracle lucha por convertirse en el más grande y el mejor 289	

Caso en marcha: Cadena cada vez mayor de tiendas minoristas de Walmart	291
<i>Problemas con la integración horizontal</i>	292
Integración vertical: ingresar a nuevas industrias para fortalecer el modelo de negocio central	292
<i>Incrementar la rentabilidad por medio de la integración vertical</i>	294
Estrategia en acción 9.2: Activos especializados e integración vertical en la industria del aluminio	296
Estrategia en acción 9.3: McDonald's: líder en integración vertical	297
<i>Problemas con la integración vertical</i>	298
<i>Límites de la integración vertical</i>	299
Alternativas a la integración vertical: relaciones cooperativas	300
<i>Contratos a corto plazo y licitaciones competitivas</i>	300
<i>Alianzas estratégicas y contratación a largo plazo</i>	301
<i>Desarrollar relaciones cooperativas a largo plazo</i>	302
Outsourcing estratégico	303
<i>Beneficios del outsourcing</i>	304
<i>Riesgos del outsourcing</i>	307
Administración estratégica en la práctica 309	
Caso de cierre: La derrota de Dell: por qué HP adquirió a Compaq	310
Capítulo 10 Estrategia corporativa: diversificación relacionada y no relacionada	311
Caso de apertura: El éxito de Samsung depende de diversas estrategias corporativas	311
Rentabilidad creciente por medio de la diversificación	313
<i>Transferencia de competencias</i>	314
<i>Aprovechar las competencias</i>	315
<i>Compartir recursos y capacidades</i>	316
<i>Uso de la agrupación de productos</i>	317
<i>Uso de las competencias organizacionales generales</i>	318
Dos tipos de diversificación	320
<i>Diversificación relacionada</i>	320
Estrategia en acción 10.1: Cisco Systems incursiona en varias nuevas industrias	321
<i>Diversificación no relacionada</i>	323
Límites y desventajas de la diversificación	323
<i>Cambios en la industria o la empresa</i>	323
<i>Diversificación por las razones equivocadas</i>	324
<i>Costos burocráticos de la diversificación</i>	325
Elegir una estrategia	327
<i>Diversificación relacionada frente a diversificación no relacionada</i>	327
Estrategia en acción 10.2: United Technologies tiene un as bajo la manga	328
<i>La red de la estrategia corporativa</i>	328

Ingresar a nuevas industrias: iniciativas internas de nuevos negocios	330
<i>Atractivo de las iniciativas internas de nuevos negocios</i>	331
<i>Errores en las iniciativas internas de nuevos negocios</i>	331
<i>Lineamientos para el éxito de una iniciativa interna de nuevos negocios</i>	333
Ingresar a nuevas industrias: adquisiciones	334
<i>El atractivo de las adquisiciones</i>	334
<i>Fallas en las adquisiciones</i>	335
<i>Lineamientos para una adquisición exitosa</i>	337
Ingresar a nuevas industrias: las joint ventures	339
Reestructuración	340
<i>¿Por qué reestructurar?</i>	340
Administración estratégica en la práctica	342
Caso de cierre: Las cambiantes estrategias corporativas en Tyco	343

PARTE CUATRO IMPLEMENTANDO ESTRATEGIAS

Capítulo 11 Desempeño, gobierno corporativo y ética en los negocios	345
--	------------

Caso de apertura: La caída de John Thain	345
Grupos de interés y desempeño corporativo	347
<i>Análisis del impacto de los grupos de interés</i>	348
<i>La función única de los accionistas</i>	349
<i>Rentabilidad, crecimiento de las utilidades y demandas de los grupos de interés</i>	349

Estrategia en acción 11.1: Manipulación de precios en Sotheby's y Christie's	352
Teoría de la agencia	352
<i>Relaciones principal-agente</i>	353
<i>El problema de agencia</i>	353
Mecanismos de gobierno	356

Estrategia en acción 11.2: Conflictos de intereses en Computer Associates	357
<i>El consejo de administración</i>	358
<i>Compensación basada en acciones</i>	359
<i>Estados financieros y auditores</i>	360
<i>La restricción de la toma hostil</i>	361
<i>Mecanismos de gobierno dentro de una empresa</i>	362
Ética y estrategia	364
<i>Cuestiones éticas en la estrategia</i>	365

Estrategia en acción 11.3: Nike: el debate de la mano de obra esclava	366
--	-----

Caso en marcha: Condiciones laborales en Walmart	369
<i>Las raíces del comportamiento no ético</i>	370
<i>Comportarse de manera ética</i>	371

Administración estratégica en la práctica	376
--	------------

Caso de cierre: Auge y caída de Dennis Kozlowski	377
---	-----

Capítulo 12	Implementación de estrategias en empresas que compiten en una misma industria	378
Caso de apertura: Una nueva apariencia para Liz Claiborne 378		
Implementación de la estrategia mediante el diseño organizacional 380		
Elementos constitutivos de la estructura organizacional 381		
<i>Agrupación de tareas, funciones y divisiones</i> 382		
<i>Asignar autoridad y responsabilidad</i> 383		
Estrategia en acción 12.1: Bob Iger aplana Disney 385		
<i>Integración y mecanismos integradores</i> 386		
Estrategia en acción 12.2: ¿Centralizar o descentralizar?		
Ésa es la cuestión 387		
Sistemas de control estratégico 388		
<i>Niveles de control estratégico</i> 389		
<i>Tipos de sistemas de control estratégico</i> 390		
<i>Uso de la tecnología de información</i> 393		
<i>Sistemas de recompensas estratégicas</i> 393		
Cultura organizacional 394		
<i>Cultura y liderazgo estratégico</i> 395		
Caso en marcha: Sam Walton creó la cultura de Walmart 396		
<i>Características de las culturas corporativas fuertes y adaptables</i> 396		
Desarrollar competencias distintivas en el nivel funcional 398		
<i>Estructura funcional: agrupación por función</i> 398		
<i>El rol del control estratégico</i> 399		
<i>Desarrollar la cultura en el nivel funcional</i> 399		
<i>Estructura funcional y costos burocráticos</i> 402		
<i>La opción del outsourcing</i> 403		
Implementar la estrategia en una industria 403		
<i>Implementar el liderazgo en costos</i> 405		
<i>Implementar la diferenciación</i> 406		
<i>Estructura por producto: implementar una amplia línea de productos</i> 407		
<i>Estructura por mercado: aumentar la capacidad de respuesta hacia grupos de clientes</i> 408		
<i>Estructura geográfica: expandirse a nivel nacional</i> 409		
Estrategia en acción 12.3: Macy's modifica su estructura geográfica 410		
<i>Estructuras matriciales y de equipo de productos: competir en entornos rápidamente cambiantes y de alta tecnología</i> 410		
<i>Enfoque en una línea de productos reducida</i> 414		
Reestructuración y reingeniería 414		
Administración estratégica en la práctica 418		
Caso de cierre: Implementación de la estrategia en Dell Computer 419		
Capítulo 13	Implementación de estrategias en empresas que compiten en varias industrias y países	421
Caso de apertura: Avon requiere una nueva estructura global 421		
Administrar la estrategia corporativa por medio		
de la estructura multidivisional 423		
<i>Ventajas de una estructura multidivisional</i> 426		

<i>Problemas para implementar una estructura multidivisional</i>	427
<i>Estructura, control, cultura y estrategia corporativos</i>	429
<i>El rol de la tecnología de información</i>	432
Estrategia en acción 13.1: Sistema ERP de SAP	433
Implementar estrategias en los países	434
<i>Implementar una estrategia de localización</i>	435
<i>Implementar una estrategia internacional</i>	436
<i>Implementar una estrategia de estandarización global</i>	437
<i>Implementar una estrategia transnacional</i>	438
Caso en marcha: ¿Cómo implementa Walmart su expansión global?	439
Estrategia en acción 13.2: Estructura matricial global de Nestlé	441
Modo de ingreso e implementación	442
<i>Iniciativas internas de nuevos negocios</i>	442
<i>Joint ventures</i>	443
<i>Fusiones y adquisiciones</i>	445
Tecnología de la información, internet y outsourcing	446
<i>Tecnología de información e implementación de la estrategia</i>	447
<i>Outsourcing estratégico y estructura en red</i>	448
Estrategia en acción 13.3: El nuevo enfoque de Oracle hacia el control	449
Estrategia en acción 13.4: Administración de la cadena de suministro global de Li & Fung	450
Administración estratégica en la práctica	453
Caso de cierre: El presidente de Ford diseña una nueva estructura global	454

PARTE CINCO CASOS EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

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

C1

¿Qué es un estudio de caso?	C1
Análisis de un estudio de caso	C2
Redactar el análisis de un estudio de caso	C6
El rol del análisis financiero en el análisis del estudio de caso	C8
<i>Razones de utilidad</i>	C8
<i>Razones de liquidez</i>	C9
<i>Razones de actividad</i>	C10
<i>Razones de apalancamiento</i>	C10
<i>Razones de rendimiento para los accionistas</i>	C11
<i>Flujo de efectivo</i>	C12
Conclusión	C12

Sección A: Casos de negocios: Nacionales y globales

Caso 1: Wynn Resorts, Ltd. C13

Caso 2: Bally Total Fitness C27

Caso 3: El regreso de Harley Davidson, 1985-2008 C41

Caso 4: Apple en 2008 C59

Caso 5: Búsquedas en internet y la fuerza inexorable de Google C75

Caso 6: Intel Corporation: 1968-2008 C92

Caso 7: SGI frente a Dell: La competencia en la industria de los servidores y de la computación en nube C105

Caso 8: La industria de los videojuegos domésticos: del Atari Pong al Nintendo Wii C113

Caso 9: Charles Schwab C131

Caso 10: McDonald's y sus críticos: 1973-2009 C146

Caso 11: Nucor en 2009 C159

Caso 12: La radio satelital (A): XM frente a Sirius C182

Caso 13: La radio satelital (B): XM y Sirius C192

Caso 14: Facebook C195

Caso 15: TiVo Inc.: TiVo frente a la televisión por cable y DVR satelital ¿Podrá TiVo sobrevivir? C211

Caso 16: La industria automotriz global en 2009 C226

Caso 17: Toyota en 2009: el origen y la evolución del fabricante de automóviles líder en el mundo C238

Caso 18: General Motors: del nacimiento hasta la quiebra en 2009 C252

Caso 19: Adquisición de Jaguar y Land Rover por Tata Motors C264

Caso 20: Infosys Consulting en 2006: líder de la siguiente generación de consultoría de negocios y tecnología de información C277

Caso 21: Safeway, Walmart y la industria minorista C299

Sección B: Casos corporativos: Nacionales y globales

Caso 22: Cadbury Schweppes: al control de la industria de la confitería C311

Caso 23: IKEA: el minorista de muebles para el mundo C333

Caso 24: Hanson PLC (A): la máquina de adquisiciones C341

Caso 25: Hanson PLC (B): la desintegración C356

Caso 26: La Walt Disney Company de Michael Eisner C362

Caso 27: Walt Disney Company 1995-2009 C378

Caso 28: El nacimiento de IBM C389

Caso 29: La caída de IBM C400

Caso 30: IBM en 2009 C413

Notas

N1

Índice

I1

PREFACIO

Desde la publicación de la octava edición, este libro ha fortalecido su posición como líder en el mercado de la administración estratégica. Esto indica que continuamos a la altura de las expectativas de los usuarios existentes y atrayendo a muchos nuevos más hacia nuestra obra. Es evidente que la mayoría de los profesores que imparte estrategia comparte con nosotros su preocupación por la validez del libro y sus ejemplos, para asegurarse de que el mismo aborde las cuestiones más recientes y los nuevos desarrollos en la materia.

Tal como en la octava edición, nuestro objetivo al escribir ésta ha sido conservar todo lo bueno de las ediciones previas. A medida que avanzamos con paso firme hacia la segunda década del siglo XXI, continuamos afinando nuestro enfoque, por lo que ampliamos el análisis de las cuestiones relacionadas con la administración estratégica ya establecidas y agregamos nuevo material que ha surgido a medida que las tendencias administrativas se desarrollan, con el fin de presentar un recuento más completo, claro y vigente de la administración estratégica. Pensamos que el resultado será un libro idóneo para las necesidades de los profesores y estudiantes de nuestros días y más acorde con las realidades que supone la competencia en el entorno global.

COBERTURA AMPLIA Y ACTUAL

Hemos actualizado muchas de las características que se presentan en los capítulos, como nuevos casos de apertura y en marcha. En cuanto a los casos en marcha, Walmart es la corporación de interés. En esta edición no modificamos el número o la secuencia de los capítulos. Sin embargo, realizamos muchos cambios importantes dentro de cada uno para afinar y actualizar nuestra presentación de la administración estratégica. Los continuos cambios del mundo real en las prácticas de la materia, como el mayor uso de estrategias de reducción de costos, como el outsourcing global, las cuestiones éticas y la producción esbelta, y un énfasis continuo en el modelo de negocio como el motor de la diferenciación y la ventaja competitiva, han generado diversas transformaciones en nuestro enfoque. Para destacar la importancia de la ética en la toma de decisiones en la administración estratégica, incluimos una nueva sección al margen, Dilema ético, que pide al lector tomar decisiones gerenciales atinadas sin perder de vista las repercusiones éticas en los negocios.

Mediante el proceso de revisión, hemos tenido cuidado en preservar la *naturaleza equilibrada e integrada* de nuestra exposición de la materia. A medida que agregamos material nuevo, también hemos recortado o borrado la cobertura de modelos y conceptos menos relevantes o caducos, para ayudar al lector a identificar y enfocarse en los conceptos y cuestiones clave en el campo. También nos hemos preocupado por conservar la fluidez en la lectura del libro.

Por último, es importante enfatizar que hemos renovado la selección de casos. Todos ellos son nuevos para esta edición o son versiones revisadas y actualizadas de otros que aparecían en ediciones previas. Como siempre, los hemos analizado con gran cuidado, a fin de filtrar los irrelevantes, y la selección que ofrecemos es la mejor del mercado. Nos gustaría extender nuestra gratitud a los autores de casos que han contribuido a esta edición: Isaac Cohen (*San Jose State University*), Alan N. Hoffman (*Bentley College*), Frank C. Barnes (*University of North Carolina-Charlotte*) y Beverly B. Tyler (*North Carolina State University*).

ADMINISTRACIÓN ESTRÁTÉGICA EN LA PRÁCTICA: UN ENFOQUE INTERACTIVO

Hemos recibido abundante retroalimentación positiva en cuanto a la utilidad de los ejercicios y tareas de final de capítulo en la sección titulada Administración estratégica en la práctica. Dicha sección ofrece una amplia gama de experiencias de aprendizaje. Después del Resumen y las Preguntas para análisis, cada capítulo contiene los siguientes ejercicios y tareas:

- **Ejercicio en equipo.** Este ejercicio experimental (20 minutos) pide al lector que se divida en equipos y analicen algún escenario concerniente a algunos aspectos de la administración estratégica. Por ejemplo, el escenario en el capítulo 11 solicita al lector identificar a los grupos de interés de su institución educativa y evaluar la manera en que sus demandas se han cumplido y se cumplirán.
- **Archivo periodístico.** Como en la edición pasada, este ejercicio requiere que el lector investigue en revistas de negocios para identificar a una empresa que esté enfrentando un problema determinado de administración estratégica. Por ejemplo, se le pide que localice e investigue a una empresa que adopte una estrategia de diferenciación o de costo bajo, y que describa la misma, sus ventajas y desventajas, y las competencias centrales que se requieren para adoptarla. Las presentaciones de los hallazgos de los estudiantes generan discusiones en clase muy animadas.
- **Proyecto de administración estratégica.** En equipos, el alumno elige a una empresa que estudiará durante todo el semestre y después la analizará mediante una serie de preguntas ofrecida al final de cada capítulo. Por ejemplo, puede elegir a Ford Motor Co. y, mediante la serie de preguntas al final de cada capítulo, recaba información sobre la alta gerencia de Ford, la misión, postura ética, estrategia y estructura nacional y global, etcétera. Los estudiantes redactan un caso de estudio para su empresa y lo presentan ante el grupo al final del semestre. En el pasado, también pedíamos al estudiante presentar uno o más casos del libro al principio del semestre, pero ahora en nuestras clases, los proyectos de los propios estudiantes son considerados como una tarea importante y las presentaciones de sus casos constituyen el clímax de la experiencia didáctica del semestre.
- **Caso de cierre.** Este pequeño caso ofrece la oportunidad para generar una breve discusión en clase de un tema relacionado con el capítulo.

Al crear estas experiencias, nuestra intención no es sugerir que todos deban utilizarse en cada capítulo. Por ejemplo, durante un semestre, un profesor puede combinar un Proyecto de administración estratégica con cinco a seis tareas de Archivos periodísticos, mientras se incorporan de seis a ocho Ejercicios en equipo dentro del grupo.

Hemos encontrado que nuestro enfoque interactivo para enseñar administración estratégica agrada al estudiante. También mejora en gran medida la calidad de su experiencia de aprendizaje. Nuestro enfoque se analiza con mayor detalle en el *Instructor's Resource Manual*.

CASOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRÁTÉGICA

Estamos seguros de que los 30 casos que hemos seleccionado para esta edición agradarán por igual tanto a profesores como a estudiantes, debido a que son intrínsecamente interesantes y por el número de cuestiones estratégicas que ilustran. Las organizaciones analizadas en los casos van desde grandes empresas afamadas, respecto de las cuales el lector puede investigar para actualizar la información, a pequeñas iniciativas de negocio

que ilustran la incertidumbre y los desafíos que entrañan los procesos de administración estratégica. Además, las selecciones incluyen muchos casos internacionales y la mayoría de los demás casos contienen algún elemento de estrategia global. Refiérase al Índice para obtener un listado completo de los casos con breves descripciones.

Para ayudar al estudiante a aprender a analizar de manera eficaz y a escribir un estudio de caso, continuamos incluyendo una sección especial para esta cuestión. La obra cuenta con una lista de verificación y una explicación de las áreas a considerar, sugiere herramientas de investigación y consejos sobre análisis financiero.

Sentimos que toda esta selección de casos no tiene rival en amplitud y profundidad y nos sentimos agradecidos con los demás autores de casos que han contribuido en esta edición.

APOYOS DIDÁCTICOS*

En conjunto, los apoyos para la enseñanza y el aprendizaje de este libro ofrecen un paquete inimitable en su cobertura que sustenta el enfoque integrado sobre el que toda la obra está basada.

Para el profesor

- **El Instructor Manual Resource:** la teoría se revisó por completo. En cada capítulo se ofrece una sinopsis enfocada al contenido, una lista de objetivos de enseñanza, una descripción detallada de la presentación, notas didácticas para la sección Dilema ético, sugerencias de respuestas a las preguntas para análisis y comentarios acerca de las actividades de final de capítulo. Cada recuadro de Caso de apertura, Estrategia en acción y Caso de cierre cuenta con una sinopsis y su nota didáctica correspondiente, como apoyo para guiar el análisis en clase.
- **Banco de exámenes Exam View** ofrece un conjunto de preguntas detalladas de verdadero/falso, opción múltiple y ensayo para cada capítulo en el libro. La combinación de preguntas se ha ajustado para contener menos de ellas basadas en hechos o datos de memorización simple y de manera que reflejen más situaciones hipotéticas o reales en las organizaciones. Cada pregunta está enfocada en los Objetivos de aprendizaje delineados en el libro e incluye una respuesta y una referencia a la página del mismo.
- **Case Teaching Notes** incluyen una lista completa de preguntas para la discusión de los casos, así como una nota didáctica detallada para cada caso, lo cual ofrece un análisis completo de cuestiones implicadas en el mismo.
- **Programa de DVD** enfatiza muchas cuestiones de interés y puede usarse para motivar la discusión en clase. Ofrece una compilación de grabaciones de la serie de videos titulada Videos for Humanities.
- **Sitio web** que cuenta con una gran cantidad de contenido para apoyar a los profesores, como el PowerPoint para el profesor, una guía DVD y acceso al sitio web del estudiante.
- **WebTutor** es una plataforma web que cuenta con contenido premium como cuestionarios exclusivos en web, resúmenes y archivos de cuestionarios en audio, diapositivas de presentaciones en PowerPoint y crucigramas para los términos clave del libro.

Para el estudiante

- **Sitio web** que incluye resúmenes del capítulo, objetivos de aprendizaje, cuestionarios web, glosario y flashcards.

*Disponibles en inglés

AGRADECIMIENTOS

Este libro es producto del trabajo de muchas personas. Agradecemos a nuestra editora de adquisiciones, Michele Rhoades; nuestra editora de desarrollo, Suzanna Bainbridge; y a nuestro gerente de marketing, Nathan Anderson, por su ayuda en el desarrollo y promoción del libro y por ofrecernos retroalimentación e información oportunas de profesores y revisores, lo cual nos permitió dar forma al material para satisfacer las necesidades de su mercado meta. También agradecemos a Jana Lewis y Tiffany Timmerman, editores de proyecto, por su hábil manejo de la producción. También agradecemos a los autores de los casos por permitirnos usar su material, así como a los departamentos de administración en *University of Washington* y *Texas A&M University* por ofrecer el escenario y la atmósfera en los que se podía escribir el libro, y a los estudiantes de estas universidades que reaccionaron y ofrecieron sus opiniones sobre muchas de nuestras ideas. Además, los siguientes revisores de ésta y anteriores ediciones nos ofrecieron sus valiosas sugerencias para mejorar el manuscrito de su versión original a 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. Brandenburg, *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*
Fred J. Dorn, *University of Mississippi*
Gerald E. Evans, *The University of Montana*
John Fahy, *Trinity College, Dublin*
Patricia Feltes, *Southwest Missouri State University*
Bruce Fern, *New York University*
Mark Fiegener, *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 Grinnell, *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*
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 Mulholland, *West Chester University of Pennsylvania*
James Muraski, *Marquette University*
John Nebeck, *Viterbo University*
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, *Towson 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 Steenberg, *University of Evansville*
Kim A. Stewart, *University of Denver*
Ted Takamura, *Warner Pacific College*
Scott Taylor, *Florida Metropolitan University*
Thuhang Tran, *Middle Tennessee University*
Bobby Vaught, *Southwest Missouri State*
Robert P. Vichas, *Florida Atlantic University*

John Vitton, *University of North Dakota*
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

1

LIDERAZGO ESTRATÉGICO: MANEJO DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA VENTAJA COMPETITIVA

O B J E T I V O S D E A P R E N D I Z A J E

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

- Explicar el significado de ventaja competitiva
- Analizar la función estratégica de los gerentes en diferentes niveles de una organización
- Identificar los principales pasos en un proceso de planeación estratégica
- Analizar los principales errores al planear y cómo se pueden evitar
- Describir los sesgos cognitivos que podrían generar malas decisiones estratégicas y explicar cómo pueden superarse tales sesgos
- Analizar el rol que desempeñan los líderes estratégicos en el proceso de elaboración de estrategias

Ventaja competitiva de Walmart

Walmart es una de las experiencias de éxito más extraordinarias en la historia de los negocios

Iniciada en 1962 por Sam Walton, Walmart ha crecido hasta convertirse en la corporación más grande del mundo. En 2008, el minorista de descuento, cuyo mantra es “precios bajos todos los días”, tuvo ventas por 410 000 millones de dólares, 7 400 tiendas en 15 países y 2 millones de empleados. Cerca de 8% de todas las ventas al menudeo (o al detalle) en Estados Unidos proviene de alguna tienda de esa cadena. Walmart no sólo es grande; también es muy rentable. En 2008 la empresa logró un rendimiento sobre el capital invertido de 14.5%, mejor que sus bien administrados rivales como Costco y Target, que ganaron 11.7% y 9.5%, respec-

tivamente. Como se muestra en la figura 1.1, por años Walmart ha sido consistentemente más rentable que sus rivales, aunque en épocas recientes éstos se han ido acercando.

Esta rentabilidad consistentemente superior de Walmart refleja una ventaja competitiva que está basada en varias estrategias. Desde 1962, Walmart fue una de las primeras empresas en aplicar el modelo de negocios de supermercado de autoservicio que desarrollaron las cadenas de abarrotes para vender mercancías generales. A diferencia de rivales como Kmart y Target, que se enfocaron en áreas urbanas y suburbanas, el Walmart de Sam Walton se concentró en

C A S O D E A P E R T U R A



pequeños poblados sureños que sus rivales ignoraron. Walmart creció con rapidez al ofrecer precios más bajos que los minoristas locales, quienes con frecuencia tenían que cerrar sus puertas por esta razón. Cuando sus rivales se dieron cuenta que los poblados pequeños podrían soportar un gran descuento, el de las tiendas de mercancías generales, Walmart ya se les había adelantado. Estos poblados, que eran lo bastante grandes para mantener a un minorista de descuento, más no a dos, se convirtieron en una base de utilidades segura para Walmart.

Las innovaciones de la empresa también abarcaron las prácticas de sistemas de información, logística y recursos humanos. Estas estrategias generaron mayor productividad y costos menores que sus rivales, lo que permitió a la empresa lograr márgenes mayores a la vez que fijaba precios bajos. Walmart sentó las bases entre los minoristas estadounidenses para el desarrollo y la implementación de sistemas de rastreo de productos mediante tecnologías de códigos de barras y escáneres en las cajas de cobro; estos sistemas resultaban complejos. Esta tecnología de información le permitió rastrear lo que estaba vendiendo y ajustar su inventario con base en ella, de manera que los productos encontrados en una tienda coincidieran con la demanda local. Al evitar el exceso de inventario, Walmart no tenía que realizar rebajas periódicas para deshacerse del inventario que no había vendido. Con el tiempo, Walmart vinculó su sistema de información a una red nacional de centros de distribución donde el inventario se almacenaba y se enviaba a diario a tiendas que estaban dentro de un radio de 400 kilómetros. La combinación de centros de distribución y centros de información le ayudó a reducir la cantidad de inventario que manejaba en sus tiendas y, por tanto, dedicar más de su valioso espacio a vender, y a reducir la cantidad de capital que quedaba atrapada en el inventario.

Respecto a los recursos humanos, Sam Walton fue quien marcó la pauta. Creía firmemente que los empleados debían ser respetados y recompensados, pues eran ellos quienes ayudaban a la rentabilidad de la empresa. Con base en esta creencia, Walton llamaba asociados a sus

empleados. Estableció un plan de participación de utilidades para todos ellos y, después que la empresa comenzó a cotizar en la bolsa en 1970, inició un programa que permitía a los empleados comprar acciones de Walmart a un precio de descuento respecto a su valor de mercado. Walmart recibió la recompensa por este enfoque con una productividad más alta de los empleados, lo cual se tradujo en costos de operación más bajos y su mayor rentabilidad.

A medida que Walmart crecía más y más, el gran tamaño y el poder de compra le permitieron reducir los precios que pagaba a sus proveedores, ahorros que transfería a sus clientes en forma de precios más bajos con lo que logró más participación de mercado y, por lo tanto, mayor demanda aun con precios más bajos. Para mitigar la persistente demanda de precios más bajos, a diario Walmart compartía la información de sus ventas con los proveedores, lo cual les permitió lograr eficiencias al configurar sus programas de producción con base en las ventas en Walmart.

Para la década de los noventa, Walmart ya era el vendedor más importante de mercancías generales en Estados Unidos. Para mantener este ritmo de crecimiento, Walmart comenzó a diversificarse en el negocio de abarrotes, con la apertura de supercentros de 20 000 metros cuadrados que vendían abarrotes y mercancías generales bajo un mismo techo. Walmart también se diversificó en el área del negocio de clubes de precios con la apertura de Sam's Club. La empresa comenzó a expandirse a nivel internacional en 1991 con su ingreso a México.

Sin embargo, a pesar de todo este éxito, ahora Walmart encuentra límites muy reales a su crecimiento rentable. El mercado estadounidense está próximo a saturarse y el crecimiento en el extranjero ha demostrado ser más difícil que lo que la empresa esperaba. Ésta se vio obligada a salir de Alemania y de Corea del Sur después de perder dinero ahí y ha tenido grandes dificultades para entrar en muchas otras naciones desarrolladas como Gran Bretaña. Además, sus rivales Target y Costco, han mejorado su desempeño y ahora amenazan con desbancarla.¹

Figura 1.1 Rentabilidad de Walmart y de sus competidores

Fuente: Value Line Calculations. Los datos para 2008 se estiman sobre la base de tres trimestres.

Sinopsis

¿Por qué algunas empresas triunfan mientras otras fracasan? ¿Por qué Walmart pudo superar de una manera consistente a sus rivales? En la industria de las aerolíneas, ¿cómo ha podido Southwest Airlines mantener el crecimiento de sus ingresos y utilidades en tiempos malos y buenos, mientras que rivales como US Airways y United Airlines han tenido que recurrir a la protección contra la quiebra? ¿Qué explica el crecimiento y la rentabilidad consistentes de Nucor Steel, ahora el más grande productor de acero en Estados Unidos, en un periodo en que muchos de sus rivales principales han quebrado?

En este libro argumentamos que las estrategias que los gerentes de una empresa diseñan, tienen su mayor impacto en su desempeño en relación con sus competidores. Una **estrategia** es un conjunto de acciones relacionadas que los gerentes ejecutan para incrementar el desempeño de su empresa. Para la mayoría, si no es que para todas las empresas, lograr el desempeño superior en relación con sus rivales es el máximo desafío. Si las estrategias de una empresa generan un desempeño superior se dice que ésta tiene una ventaja competitiva. Las estrategias de Walmart produjeron un desempeño superior de 1994 a 2008; en consecuencia, Walmart ha disfrutado de una ventaja competitiva respecto a sus rivales. ¿Cómo logró esta ventaja competitiva? Como se explicó en el caso de apertura, esto se debió a la implementación exitosa de varias estrategias de sus directivos, entre ellos el más notable fue Sam Walton. Estas estrategias permitieron a la empresa reducir su estructura de costos, fijar precios bajos, ganar participación de mercado y ser más rentable que sus rivales. (Se regresará al ejemplo de Walmart varias veces a lo largo de este libro mediante un caso continuo que examina los diferentes aspectos de su estrategia y desempeño.)

Este libro identifica y describe las estrategias que los gerentes pueden implementar para lograr un desempeño superior y que ofrecen a su empresa una ventaja competitiva. Uno de sus objetivos principales es brindarle una comprensión detallada de las técnicas y habilidades de análisis necesarias para identificar e implementar estrategias con éxito. El primer paso hacia el logro de este objetivo es describir a detalle lo que significa la ventaja competitiva y el desempeño superiores y explicar los roles centrales que los gerentes desempeñan al liderar el proceso de elaboración de estrategias.

El liderazgo estratégico supone la forma más eficaz de administrar el proceso de elaboración de estrategias de una empresa para crear una ventaja competitiva. Este proceso es aquel mediante el cual los gerentes eligen y después implementan un conjunto de estrategias para lograr una ventaja competitiva. La formulación de estrategias es la tarea de seleccionar estrategias, mientras que la implementación de estrategias es la tarea de ponerlas en acción, lo cual supone diseñar, entregar y respaldar productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional de una empresa, sus sistemas de control y cultura.

Al final de este capítulo usted comprenderá la forma en que los líderes estratégicos pueden administrar el proceso de elaboración de estrategias; es decir, formular e implementar estrategias que permitan a una empresa lograr una ventaja competitiva y un desempeño superior. Además, aprenderá cómo un proceso de elaboración de estrategias puede salir mal y qué pueden hacer los gerentes para lograr que este proceso sea más eficaz.

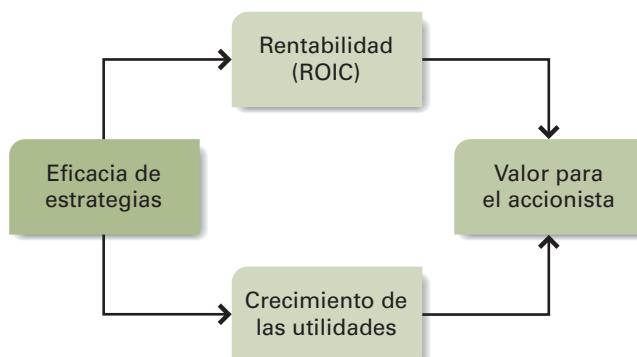
LIDERAZGO ESTRATÉGICO, VENTAJA COMPETITIVA Y DESEMPEÑO SUPERIOR

El liderazgo estratégico se relaciona con el proceso de elaboración de estrategias para mejorar el desempeño de una empresa y, por consiguiente, incrementar el valor de la empresa para sus propietarios y accionistas. Como se muestra en la figura 1.2, para aumentar el valor de los accionistas, los gerentes deben implementar estrategias que incrementen la rentabilidad de la empresa y aseguren el crecimiento de las utilidades. (Para mayor detalle, vea el apéndice del capítulo 1 en el sitio web del libro.) Para lograr esto, una empresa debe superar a sus rivales; debe tener una ventaja competitiva.

Desempeño superior

Maximizar el valor para los accionistas es la meta máxima de las empresas generadoras de utilidades, por dos razones. Primera, los accionistas proveen a una empresa el capital de riesgo que permite a sus directivos adquirir los recursos necesarios para producir bienes y servicios. El capital de riesgo no puede recuperarse si una empresa fracasa o cae en bancarrota. En el caso de Walmart, por ejemplo, los accionistas suministraron a la compañía de Sam Walton el capital que empleó para construir tiendas y centros de dis-

Figura 1.2 Determinantes del valor del accionista



tribución, invertir en sistemas de información, comprar la mercancía para vender a sus clientes, etc. Si Walmart hubiera fracasado, sus accionistas habrían perdido su dinero; es decir, sus acciones habrían perdido su valor. Por tanto, los accionistas no proporcionarán el capital de riesgo a menos que crean que los gerentes están comprometidos en adoptar estrategias que les den un buen rendimiento sobre su inversión de capital. Segundo, los accionistas son los propietarios legales de una corporación, y sus acciones representan el derecho que tienen sobre las utilidades que la empresa genera. Como consecuencia, los gerentes están obligados a invertir esas utilidades de tal manera que se maximice el valor para los accionistas. Desde luego, como se explica más adelante en este libro, los gerentes deben comportarse de una manera legal, ética y socialmente responsable, y al mismo tiempo trabajar para maximizar el valor del accionista.

El término **valor para el accionista** se refiere a los rendimientos que los accionistas obtienen de la compra de acciones de una empresa. Estos rendimientos provienen de dos fuentes: 1) apreciación de capital en el valor de las acciones de una empresa y 2) pagos de dividendos. Por ejemplo, entre el 2 de enero y el 31 de diciembre de 2008, el valor de una acción en Walmart aumentó de 46.90 a 56.06 dólares, lo cual representa una apreciación de capital de 9.16 dólares. Además, pagó un dividendo de 0.95 dólares por acción durante 2008. Por tanto, si un inversionista hubiera comprado una acción de Walmart el 2 de enero y la hubiera conservado durante todo el año, su rendimiento habría sido de 10.11 dólares ($\$9.16 + \0.95), un impresionante rendimiento de 21.6% sobre la inversión en un año en que el mercado accionario presentó una caída de 35%! Una razón de la prosperidad de los accionistas de Walmart durante 2008 fue que los inversionistas creyeron que los directivos estaban implementando estrategias que incrementarían la rentabilidad de largo plazo de la empresa y que sus utilidades en el futuro aumentarían de manera significativa.

Una forma de medir la **rentabilidad** de una empresa es por el rendimiento que obtiene sobre el capital que invirtió en el negocio.² El rendimiento sobre el capital invertido (ROIC) que una empresa obtiene se define como su utilidad neta sobre el capital invertido en la firma (utilidades/capital invertido). Con utilidad neta nos referimos al ingreso neto después de impuestos. Por capital nos referimos a la suma de dinero invertido en la empresa; es decir, el valor capital de los accionistas más la cantidad adeudada a los acreedores. Por tanto, la rentabilidad es el resultado de qué tan eficiente y eficazmente usan los directivos el capital después de su inversión para producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes. Una empresa que usa su capital de manera eficaz y eficiente obtiene un rendimiento positivo sobre el capital invertido.

El **crecimiento de las utilidades** de una empresa puede medirse por el incremento de la utilidad neta en el tiempo. Una empresa puede aumentar sus utilidades si vende productos en mercados con rápido crecimiento, se queda con la participación de mercado de sus rivales, aumenta la cantidad que vende entre los clientes existentes, se expande en el extranjero o diversifica su rentabilidad en nuevas líneas de negocio. Por ejemplo, entre 1994 y 2008, Walmart incrementó su utilidad neta de 2 680 millones a 13 800 millones de dólares. La empresa pudo lograr esto porque 1) se apropió de la participación de mercado de sus rivales, 2) estableció tiendas en nueve países del extranjero que en conjunto generaron 70 000 millones de dólares en ventas en 2008 y 3) ingresó al negocio de los abarrotes. Debido al incremento de la utilidad neta, la utilidad por acción de Walmart aumentó de 0.59 a 3.50 dólares, lo cual incrementó el valor de cada acción y ocasionó a su vez la apreciación en el valor de las acciones de Walmart.

Juntos, la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades son determinantes en el valor para los accionistas (vea el apéndice del capítulo 1 en el sitio web del libro). Para incrementar la rentabilidad y las utilidades en el tiempo, los directivos deben formular e implementar estrategias que den a sus empresas una ventaja competitiva sobre sus

rivales. Las estrategias de Walmart le han permitido mantener un alto nivel de rentabilidad y al mismo tiempo aumentar sus utilidades. En consecuencia, si los inversionistas que compraron acciones de Walmart en enero de 1994, cuando las mismas se estaban negociando en 11 dólares, las hubieran conservado hasta diciembre de 2008, habrían recibido un rendimiento de más de 500%. Al implementar estrategias que generan un nivel de rentabilidad y crecimiento de utilidades alto y sostenido, los directivos de Walmart han recompensado la decisión de sus accionistas de invertir en la empresa.

Uno de los desafíos clave que los gerentes enfrentan es el de generar de manera simultánea un alto nivel de rentabilidad e incrementar las utilidades de la empresa. Las empresas muy rentables, pero cuyas utilidades no aumentan, no tendrán tanto valor para los accionistas como una empresa que tiene tanto una alta rentabilidad como un rápido crecimiento de utilidades (vea el apéndice del capítulo 1 en el sitio web del libro). Además, los directivos deben estar conscientes de que si aumentan las utilidades pero la rentabilidad disminuye, la empresa no será tan valiosa para los accionistas. Lo que ellos buscan y lo que los gerentes deben tratar de ofrecer mediante un liderazgo estratégico es el *crecimiento rentable*: es decir, una rentabilidad alta y un crecimiento sostenido de las utilidades. Esto no es fácil, pero algunas de las empresas más exitosas de nuestros tiempos lo han logrado, como Microsoft, Google, Intel y Walmart.

Ventaja competitiva y modelo de negocio de una empresa

Los gerentes no toman decisiones en un vacío competitivo. Su empresa compite contra otras en busca de clientes. La competencia es una batalla campal en la que sólo las empresas más eficientes y eficaces son las vencedoras. Es una carrera sin fin. Con el objetivo de maximizar el valor para los accionistas, los gerentes deben formular e implementar estrategias que permitan a sus empresas superar a sus rivales y lograr una ventaja competitiva. Se dice que una empresa tiene una **ventaja competitiva** sobre sus rivales cuando su rentabilidad y crecimiento de utilidades son mayores que la rentabilidad promedio de las demás empresas que compiten por el mismo conjunto de clientes. Cuanto mayor sea su rentabilidad en relación con sus rivales, más grande será su ventaja competitiva. Una empresa tiene una **ventaja competitiva sostenida** cuando sus estrategias le permiten mantener una rentabilidad superior al promedio por varios años. Como se analizó en el caso de apertura, Walmart tuvo una ventaja competitiva sostenida e importante sobre rivales como Target, Costco y Kmart entre 1994 y 2008.

Si una empresa tiene una ventaja competitiva sostenida, es probable que se apropie de la participación de mercado de sus rivales y, por tanto, aumente sus utilidades con mayor rapidez que ellos. A su vez, la ventaja competitiva también generará un crecimiento de utilidades mayor que el de sus rivales.

La clave para comprender la ventaja competitiva es apreciar cómo las diferentes estrategias que los gerentes implementan pueden crear actividades que se integran para distinguir a una empresa de sus rivales y hacerla capaz de superarlos de manera consistente. Un **modelo de negocio** es la concepción de un administrador de cómo deben integrarse las estrategias de su empresa en un todo congruente, lo que le permitirá lograr una ventaja competitiva y una rentabilidad y crecimiento de utilidades superiores. En esencia, un modelo de negocio es una clase de modelo mental, o gestalt, de cómo las diferentes estrategias e inversiones de capital realizadas por una empresa deben encajar para generar rentabilidad y crecimiento de las utilidades superiores al promedio. Un modelo de negocio abarca todo lo concerniente a la forma en que una empresa

- Elegirá a sus clientes.
- Definirá y diferenciará sus ofertas de productos.
- Creará valor para sus clientes.

- Adquirirá y conservará clientes.
- Producirá bienes o servicios.
- Reducirá costos.
- Llevará esos bienes y servicios al mercado.
- Organizará las actividades dentro de la empresa.
- Configurará sus recursos.
- Logrará y mantendrá un alto nivel de rentabilidad.
- Hará crecer su negocio con el paso del tiempo.

El modelo de negocio en tiendas de descuento como Walmart, por ejemplo, se basa en la idea de que los costos se pueden reducir al reemplazar el formato de venta minorista de servicio completo por otro de autoservicio y una amplia selección de productos vendidos en una tienda grande con elementos decorativos mínimos. Estos ahorros se transmiten a los consumidores en forma de precios más bajos, lo cual a su vez aumenta las utilidades y ayuda a la empresa a lograr mayores reducciones de costos gracias a las economías de escala. Con el tiempo, este modelo de negocio ha demostrado ser superior a los modelos adoptados por las pequeñas tiendas familiares que ofrecían servicio completo y las tiendas departamentales tradicionales de alto servicio como Sears Roebuck y Co. El modelo de negocio, conocido como modelo de negocio de supermercado de servicio completo, lo desarrollaron por primera vez los minoristas abarroteros en la década de los cincuenta y más tarde los comercializadores generales, como Walmart, lo refinaron y mejoraron. Más recientemente, el mismo modelo de negocio básico lo aplicaron los vendedores de juguetes (Toys "R" Us), de suministros de papelería (Staples, Office Depot) y para el hogar (Home Depot y Lowes).

Walmart superó a sus rivales cercanos que adoptaron el mismo modelo de negocio básico, como Kmart, gracias a diferencias clave en sus estrategias y a que implementó con mayor eficacia su modelo de negocio. En consecuencia, con el tiempo, Walmart creó actividades únicas que se han convertido en la base de su ventaja competitiva. Por ejemplo, fue uno de los primeros minoristas en hacer inversiones estratégicas en centros de distribución y sistemas de información, lo cual disminuyó los costos del manejo de inventarios (vea el caso de apertura). Esto dio a Walmart una ventaja competitiva sobre rivales como Kmart, que sufría de malos controles de inventario y por tanto costos más altos. Así que aunque Walmart y Kmart tenían modelos similares de negocio, no eran idénticos. Las diferencias clave en la elección de estrategias y la eficacia de la implementación crearon dos organizaciones únicas: una que logró una ventaja competitiva y otra que terminó con una desventaja competitiva.

El modelo de negocio que los gerentes desarrollan no sólo puede generar una mayor rentabilidad y por tanto una ventaja competitiva en cierto momento, sino que también puede ayudar a la empresa a aumentar sus utilidades en el tiempo, y por tanto a maximizar el valor de sus accionistas mientras mantiene o incluso aumenta su rentabilidad. Por tanto, el modelo de negocio de Walmart fue tan eficiente y eficaz que permitió a la empresa adueñarse de la participación de mercado de rivales como Kmart y aumentar sus utilidades. Además, como se mencionó antes, Walmart pudo hacer esto último al aplicar su modelo de negocio a mercados internacionales, con la apertura de tiendas en nueve países diferentes y con más artículos en su mezcla de productos en los grandes supercentros Walmart.

Diferencias en el desempeño de la industria

Es importante reconocer que aparte de su modelo de negocio y sus estrategias asociadas, el desempeño de una empresa también está determinado por las características de la industria en la que compite. Las diferentes industrias están caracterizadas por distintas condiciones competitivas. En algunas, la demanda está en rápido crecimiento; en otras,

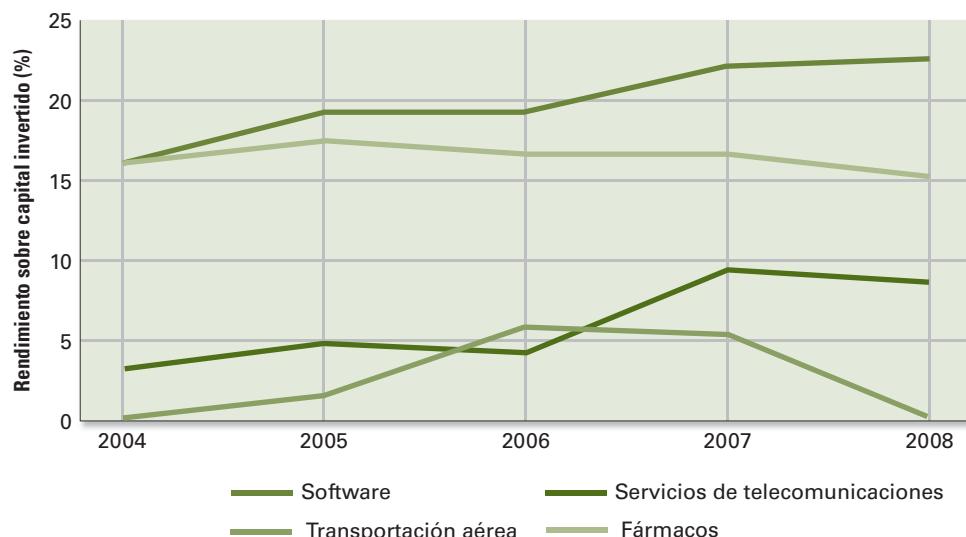
se está contrayendo. Algunas están asediadas por el exceso de capacidad y las persistentes guerras de precios, otras por la fuerte demanda y precios crecientes. En algunas, el cambio tecnológico puede estar revolucionando la competencia. Otras están caracterizadas por su tecnología estable. En algunas industrias la alta rentabilidad de sus empresas puede inducir a nuevos participantes a ingresar en ella, por tanto, las empresas debutantes pueden deprimir los precios y las utilidades en la industria. En otras industrias, el ingreso puede ser difícil y los períodos de alta rentabilidad pueden persistir durante un lapso considerable. Por tanto, las diferentes condiciones competitivas que prevalecen en distintas industrias pueden ocasionar diferencias en la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades. Por ejemplo, la rentabilidad promedio puede ser más alta en algunas industrias y más baja en otras, debido a que las condiciones competitivas varían de una industria a otra.

La figura 1.3 muestra la rentabilidad promedio, medida en términos de ROIC, entre empresas de diferentes industrias entre 2004 y 2008. La industria farmacéutica tuvo un entorno competitivo favorable: la demanda de fármacos fue alta y la competencia por lo general no estaba basada en el precio. Justo lo contrario ocurrió en la industria de la transportación aérea, la cual enfrentó una fuerte competencia basada en los precios. En el capítulo 2 se analiza a detalle cómo difiere cada tipo de industria. Por ahora, lo importante es recordar que la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades de una empresa están determinados por dos factores clave: su éxito relativo dentro de su industria y el desempeño general de su industria en relación con otras.³

Desempeño en las empresas sin fines de lucro

Un punto final tiene que ver con el concepto de desempeño superior en el sector que no tiene fines de lucro. Por definición, las empresas sin fines de lucro, como las agencias gubernamentales, las universidades y las instituciones de caridad no están en el

Figura 1.3 Rendimiento sobre el capital invertido en industrias seleccionadas, 2004-2008



Fuente: Value Line Investment Survey.

“negocio” para obtener beneficios económicos. No obstante, se espera que utilicen sus recursos y operen de manera eficiente, y sus directivos establezcan metas para medir su desempeño. La meta de desempeño para una escuela de negocios podría ser lograr que sus programas estuvieran clasificados como los mejores del país. La meta de desempeño de una institución de caridad podría ser prevenir enfermedades infantiles en países pobres. La meta de desempeño para una agencia gubernamental quizás sea mejorar sus servicios, pero mantenerse dentro de los límites de su presupuesto. Los gerentes de organizaciones sin fines de lucro necesitan planear estrategias para alcanzar estas metas. También deben comprender que las organizaciones sin fines de lucro compiten entre sí por recursos escasos, tal como lo hacen las empresas. Por ejemplo, las instituciones de caridad compiten por las donaciones escasas, y sus directivos deben planear y desarrollar estrategias que generen un mayor desempeño, y mostrar un historial de logro de metas de desempeño. Una estrategia exitosa envía a los posibles donantes un mensaje convincente de por qué deben contribuir con donaciones adicionales. Por tanto, planear y pensar de manera estratégica es tan importante para los gerentes en este sector como para los directivos de las empresas orientadas a las utilidades.

GERENTES ESTRATÉGICOS

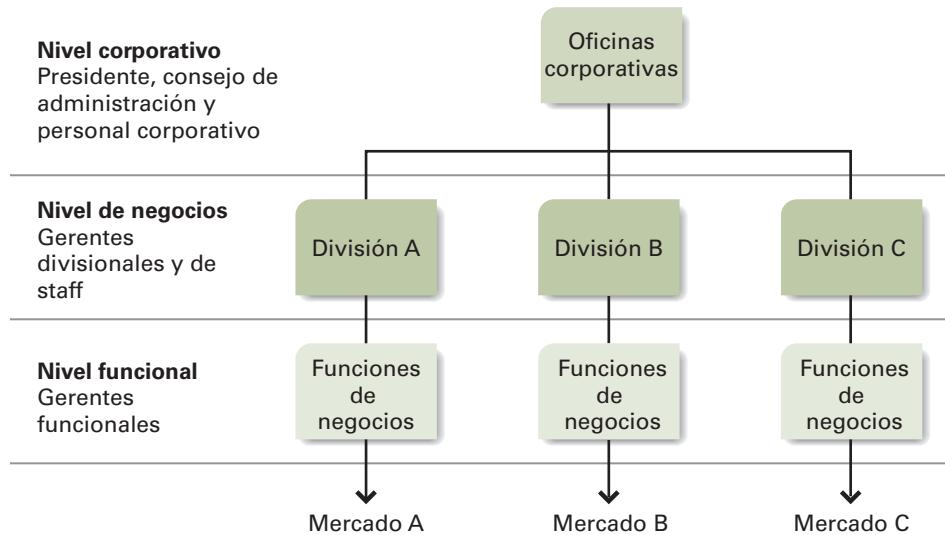
Los gerentes son la pieza clave en el proceso de elaboración de estrategias. Los gerentes en lo individual deben ser responsables de formular estrategias para lograr una ventaja competitiva y poner en práctica esas estrategias. Deben liderar el proceso de elaboración de estrategias. Las estrategias que hicieron a Walmart tan exitoso no las eligió una entidad abstracta conocida como “la empresa”; las eligió el fundador de la empresa, Sam Walton, y los directivos que contrató.

El éxito de Walmart se basó en gran parte en el buen desempeño de los roles estratégicos de los directivos de la empresa. En esta sección se observarán los roles estratégicos de los diferentes directivos. Más adelante en el capítulo se estudiará el liderazgo estratégico, que es la forma en que los directivos pueden liderar de manera eficaz el proceso de elaboración de estrategias.

En la mayoría de las empresas hay dos tipos de gerentes: los **gerentes o directores generales**, que cargan con la responsabilidad del desempeño general de la empresa o del de una de sus divisiones o subunidades autónomas, y los **gerentes funcionales**, responsables de supervisar una función determinada; es decir, una tarea, actividad u operación, como contabilidad, marketing, investigación y desarrollo, tecnología de información o logística.

Una empresa es un grupo de funciones o departamentos que trabajan en conjunto para llevar al mercado un bien o servicio determinado. Si una empresa ofrece varios tipos de bienes o servicios, suele duplicar estas funciones y crea varias divisiones independientes (cada una de las cuales realiza su propio conjunto de funciones) para administrar cada bien o servicio diferente. Los gerentes generales de estas divisiones son los responsables de su línea de producto en particular. La mayor preocupación de los gerentes generales es la salud de la empresa o división bajo su dirección; son responsables de decidir cómo crear una ventaja competitiva y lograr una mayor rentabilidad con los recursos y capital con los que cuentan. La figura 1.4 muestra la organización de una **empresa de divisiones múltiples**, esto es, una que compite en varios negocios diferentes y que tiene una división separada y autónoma para administrar cada uno. Existen tres niveles principales de administración: corporativo, de negocios y funcional. Los gerentes generales se encuentran en los primeros dos niveles, pero sus roles estratégicos difieren según sus esferas de responsabilidad.

Figura 1.4 Niveles de administración estratégica



Gerentes del nivel corporativo

El nivel corporativo de la administración está compuesto por el presidente (CEO), otros altos directivos y el personal corporativo. Estos individuos ocupan la cima de la jerarquía en el proceso de toma de decisiones dentro de la organización. El CEO es la máxima autoridad. En colaboración con otros altos directivos, la función de los gerentes corporativos es supervisar el desarrollo de estrategias para toda la organización, como definir las metas de la empresa, determinar qué negocios emprender, asignar recursos entre los diferentes negocios, formular e implementar estrategias que abarquen negocios individuales y liderar a toda la organización.

Tome como ejemplo a General Electric. GE está involucrado en una amplia gama de negocios, como equipo de iluminación, electrodomésticos, equipo de transporte y motorizado, generadores por turbina, servicios de construcción e ingeniería, electrónica industrial, sistemas médicos, motores aeroespaciales y de aeronaves, y servicios financieros. Las principales responsabilidades estratégicas de su CEO, Jeffrey Immelt, consisten en establecer las metas estratégicas generales, asignar recursos a las diferentes áreas de negocios, decidir si la empresa debe desinvertir en cualquiera de sus negocios y determinar si debe adquirir nuevos. En otras palabras, depende de Immelt el desarrollo de estrategias que abarquen negocios individuales; le interesa desarrollar y administrar el portafolio de negocios corporativo para maximizar la rentabilidad de la empresa.

No es responsabilidad exclusiva de Immelt desarrollar estrategias para competir en áreas de negocio individuales, como los servicios financieros. El desarrollo de tales estrategias es responsabilidad de los gerentes generales en estos diferentes negocios, conocidos como gerentes de negocios. No obstante, es responsabilidad de Immelt sondear el pensamiento estratégico de los gerentes de negocios para asegurarse de que sus estrategias y modelos de negocio sean robustos y de que contribuirán a la maximización de la rentabilidad duradera de GE, orientar y motivar a esos gerentes, recompensarlos por lograr o superar sus metas y responsabilizarlos por su mal desempeño.

Los gerentes corporativos también proporcionan un vínculo entre las personas que supervisan el desarrollo estratégico de una empresa y los propietarios (los accionistas). Los gerentes corporativos, y en particular el presidente, pueden considerarse como agentes de los accionistas.⁴ Es su responsabilidad asegurarse de que las estrategias corporativas y de negocios de la empresa son congruentes con la maximización de la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades. De lo contrario, es probable que los accionistas pidan al presidente que rinda cuentas de los actos que han generado esta situación.

Gerentes del nivel negocios

Una unidad de negocios es una división autónoma (con sus propias funciones, por ejemplo: departamentos de finanzas, compras, producción y marketing) que ofrece un producto o servicio a un mercado determinado. El gerente de negocios es el director de la división. El rol estratégico de estos gerentes es traducir las declaraciones y objetivos de la dirección y del nivel corporativo en estrategias concretas para negocios individuales. Si bien los gerentes corporativos están interesados en estrategias cuyas repercusiones llegarán a negocios individuales, los gerentes de negocios están interesados en estrategias específicas para negocios particulares. En GE, la principal meta corporativa es ser el primero o el segundo en todo negocio en el que la organización compita. Los gerentes de cada división determinan los detalles de un modelo de negocios que sea congruente con este objetivo.

Gerentes del nivel funcional

Los gerentes funcionales son responsables de las funciones u operaciones específicas de negocios (recursos humanos, compras, desarrollo de productos, servicio al cliente, etcétera) que constituyen una empresa o una de sus divisiones. Por tanto, la esfera de responsabilidad de un gerente funcional suele estar confinada a una actividad organizacional, mientras que los gerentes supervisan la operación de toda una división o empresa. Aunque no son responsables del desempeño general de la organización, los gerentes funcionales tienen un rol estratégico mayor: desarrollar estrategias funcionales en su área que ayuden a lograr los objetivos estratégicos establecidos por los gerentes corporativos.

En el negocio aeroespacial de GE, por ejemplo, los gerentes de manufactura son responsables de desarrollar estrategias de manufactura consistentes con los objetivos corporativos. Además, los gerentes funcionales ofrecen la mayor parte de la información que hace posible a los gerentes corporativos y de negocios formular estrategias realistas y alcanzables. De hecho, debido a que están más cerca del cliente que el típico director general, los gerentes funcionales pueden generar ideas importantes que se conviertan en estrategias importantes para la empresa. Por tanto, es importante para los gerentes generales escuchar con atención las ideas de sus gerentes funcionales. Una responsabilidad de igual importancia para los gerentes operativos es la implementación de estrategias: la ejecución de planes corporativos y de negocios.

PROCESO DE ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS

Ahora dirigiremos nuestra atención al proceso mediante el que los gerentes formulan e implementan estrategias. Muchos escritores enfatizan que la estrategia es el resultado de un proceso de planeación formal y que la alta dirección desempeña la función más importante en este proceso.⁵ Aunque este punto de vista tiene cierta dosis de verdad, no refleja toda la realidad. Como se verá más adelante en el capítulo, suelen surgir estra-

tegias valiosas desde muy dentro de la organización sin planearlas. No obstante, considerar la planeación formal y racional es un punto de partida útil para nuestro viaje por el mundo de la estrategia. Con base en ello, veamos lo que se puede describir como un modelo formal de planeación estratégica para elaborar estrategias.

Modelo del proceso de planeación estratégica

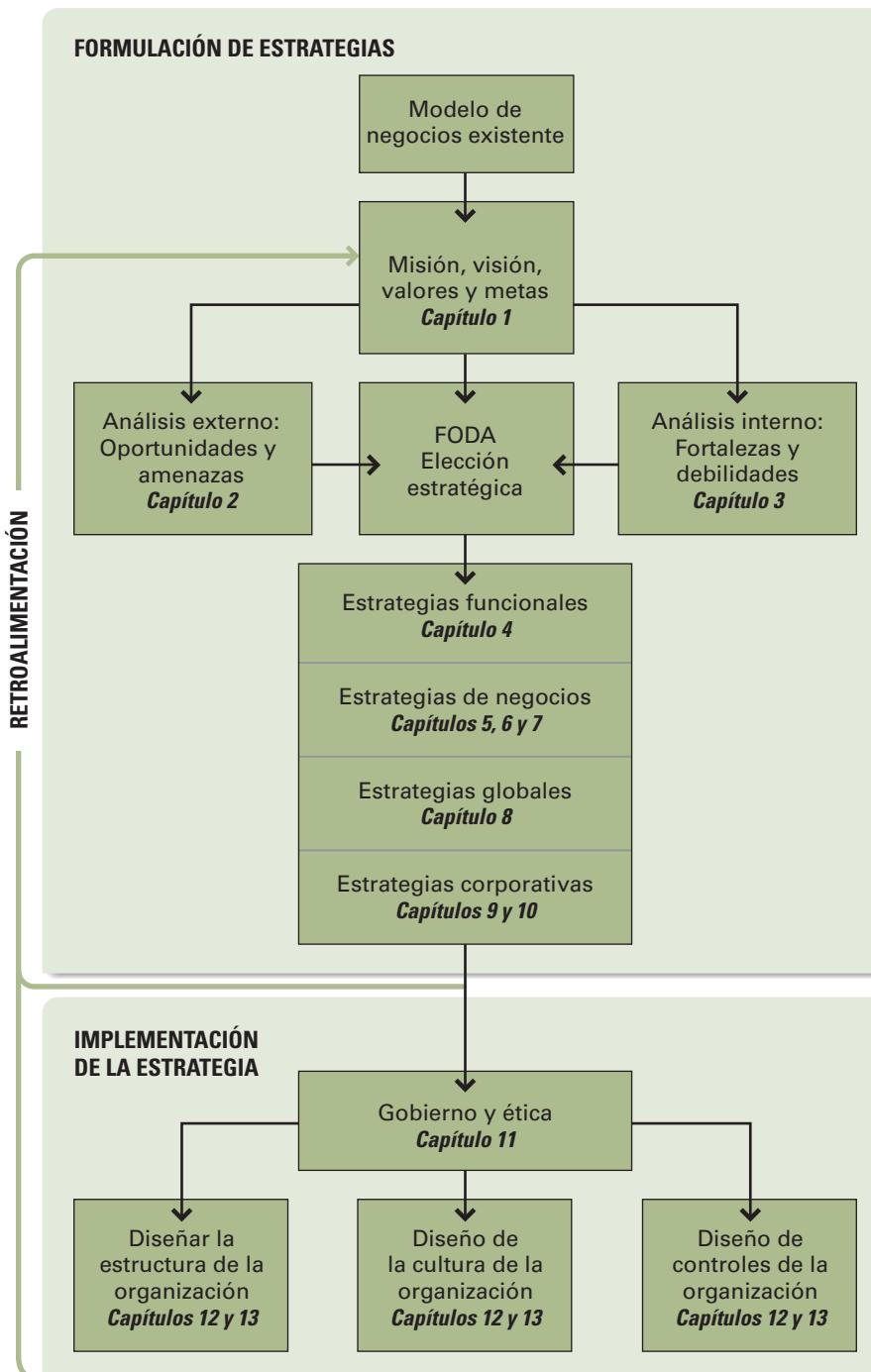
El proceso formal de planeación estratégica tiene cinco pasos principales:

1. Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implementar las estrategias.

La tarea de analizar los entornos interno y externo de la organización y después elegir las estrategias adecuadas constituye la formulación de estrategias. En cambio, como se mencionó antes, la implementación de la estrategia supone poner en acción las estrategias (o planes). Esto incluye ejecutar acciones congruentes con las estrategias que la empresa elija en los niveles corporativo, de negocios y funcional; asignar funciones y responsabilidades entre los gerentes (por lo general mediante el diseño de la estructura organizacional); asignar recursos (incluidos capital y dinero); establecer objetivos a corto plazo; y diseñar el control de la organización y sistemas de recompensas. Estos pasos se ilustran en la figura 1.5 (el cual también puede considerarse como un plan para el resto de este libro).

Cada paso en la figura 1.5 constituye un paso secuencial en el proceso de planeación estratégica. En el paso 1, cada ronda o ciclo del proceso de planeación comienza con la declaración de la misión corporativa y las metas corporativas principales. Esta declaración es seguida por la base del pensamiento estratégico: análisis externo, análisis interno y elección estratégica. El proceso de elaboración de estrategias termina con el diseño de la estructura organizacional y la cultura, y sistemas de control necesarios para implementar la estrategia elegida por la organización. Este capítulo analiza cómo elegir una misión corporativa y las principales metas. Las demás partes de la planeación estratégica están reservadas para capítulos posteriores, como lo indica la figura 1.5.

Algunas organizaciones pasan por un nuevo ciclo anual de proceso de planeación estratégica. Esto no necesariamente significa que los gerentes elijan una nueva estrategia cada año. En muchos casos, el resultado tan sólo consiste en modificar o reafirmar una estrategia y estructura ya existentes. Los planes estratégicos generados por el proceso de planeación por lo general contemplan un periodo de uno a cinco años, durante el cual el plan se actualiza o se extiende cada año. En la mayoría de las organizaciones, los resultados del proceso de planeación estratégica anual retroalimentan el proceso presupuestario para el año siguiente, de manera que la planeación estratégica se emplea para determinar la asignación de recursos dentro de la organización.

Figura 1.5 Principales componentes del proceso de planeación estratégica

Declaración de misión

El primer componente del proceso de la administración estratégica es elaborar la declaración de misión de la organización, la cual ofrece el marco o contexto dentro del que se formulan las estrategias. Una declaración de misión tiene cuatro componentes principales: la declaración de la razón de ser de una empresa u organización, a lo que suele llamársele misión; una declaración de algún estado futuro deseado, a lo que suele llamársele visión; una declaración de los valores clave con los que la organización está comprometida, y una declaración de las principales metas.

La misión La misión de una empresa describe lo que ésta hace. Por ejemplo, la misión de Kodak es ofrecer a los “clientes las soluciones que necesitan para capturar, almacenar, procesar, producir y comunicar imágenes, en cualquier momento y lugar”.⁶ En otras palabras, Kodak existe para ofrecer soluciones de creación de imágenes a los consumidores. Esta misión se enfoca en las necesidades de los clientes que la empresa está intentando satisfacer, en lugar de hacerlo en productos determinados. Ésta es una misión orientada al cliente más que orientada a los productos.

Un primer paso importante en el proceso de formular una misión es llegar a la definición de negocio de la organización. En esencia, la definición responde estas interrogantes: “¿Cuál es nuestro negocio? ¿Cuál será? ¿Cuál debe ser?”.⁷ Las respuestas guían la formulación de la misión. Para responder la pregunta, “¿Cuál es nuestro negocio?” una empresa debe definir su negocio en términos de tres dimensiones: a quién se está satisfaciendo (a qué grupos de clientes); qué se está satisfaciendo (qué necesidades de los clientes), y cómo se están satisfaciendo las necesidades de los clientes (mediante cuáles habilidades, conocimiento o competencias distintivas).⁸ La figura 1.6 ilustra estas dimensiones.

Este modelo enfatiza la necesidad de tener una definición *orientada al cliente* y no *orientada al producto*. Una definición de negocios orientada al producto se enfoca en las características de los productos vendidos y los mercados atendidos, no en qué tipos de necesidades de los clientes están satisfaciendo los productos. Tal enfoque oscurece la verdadera misión de la empresa debido a que un producto es sólo la manifestación física de aplicar una habilidad determinada para satisfacer una necesidad especial para un grupo particular de clientes. En la práctica, esa necesidad puede satisfacerse de varias formas, y

Figura 1.6 Definición del negocio



una definición del negocio amplia orientada al cliente que identifique estas formas puede impedir que los grandes cambios en la demanda tomen por sorpresa a las empresas.

Al ayudar a anticipar los cambios en la demanda, una declaración de misión orientada al cliente también puede ayudar a las empresas a aprovechar los cambios en sus entornos. Puede ayudar a responder la pregunta, “¿Cuál será nuestro negocio?”. La declaración de misión de Kodak: ofrecer a los “clientes las soluciones que necesitan para capturar, almacenar, procesar, producir y comunicar imágenes”, es una declaración orientada al cliente que se enfoca en las necesidades de los clientes más que en un producto (o solución) determinado para satisfacer tales necesidades, como el procesamiento químico de películas fotográficas. Por esta razón, desde principios de la década de los noventa, la misión impulsó a Kodak invertir en tecnologías de creación de imágenes digitales, las cuales han reemplazado gran parte del negocio tradicional de Kodak basado en el procesamiento químico de películas fotográficas.

Con frecuencia se ignora la necesidad que tiene una empresa de asumir una perspectiva orientada al cliente. La historia está plagada de restos de empresas que alguna vez fueron grandes corporaciones, pero que no definieron su negocio o lo definieron de manera incorrecta, por lo que finalmente fracasaron. En las décadas de los cincuenta y sesenta, muchas empresas dedicadas a la fabricación de equipo de oficina como Smith Corona y Underwood definieron su negocio como la fabricación de máquinas de escribir. Esta definición orientada al producto ignoró el hecho de que en realidad estaban en el negocio de satisfacer las necesidades de procesamiento de información de los clientes. Por desgracia para esas empresas, cuando llegó una nueva tecnología que satisfizo mejor las necesidades de procesamiento de información de los clientes (las computadoras), la demanda de máquinas de escribir se desplomó. El último fabricante de máquinas de escribir, Smith Corona, se declaró en bancarrota en 1996, víctima del éxito de la tecnología de cómputo de procesadores de textos.

En cambio, IBM previó de manera correcta lo que su negocio sería. En la década de los cincuenta, IBM fue líder en la fabricación de máquinas de escribir y equipo de tabuladores mecánicos que usaban una tecnología de tarjetas perforadas. No obstante, a diferencia de muchos de sus competidores, IBM definió su negocio como proveedores de un medio de procesamiento y almacenamiento de información, en lugar de sólo ofrecer equipo mecánico tabulador y máquinas de escribir.⁹ Dada esta definición, la siguiente tirada lógica de la empresa fue moverse al campo de las computadoras, sistemas de software, sistemas de oficina e impresoras.

Visión La visión de una empresa presenta parte del estado futuro deseado; articula, con frecuencia en términos audaces, lo que a la empresa le gustaría lograr. Nokia, el fabricante más grande del mundo de teléfonos celulares (inalámbricos), ha estado operando con una visión muy simple pero poderosa por algún tiempo: “¡Si algo puede ser móvil, lo será!”. Esta visión supuso que no sólo la tecnología de voz podía volverse móvil, sino una multitud de otros servicios basados en datos, como la creación de imágenes y la navegación en internet. Esta visión llevó a Nokia a convertirse en líder en el desarrollo de teléfonos celulares que no sólo pueden usarse para la comunicación de voz, sino también para tomar fotografías, navegar en internet, jugar juegos y manipular información personal y corporativa.

Valores Los valores de una empresa expresan cómo deben comportarse directivos y empleados, cómo deben hacer negocios y qué tipo de organización deben construir para ayudar a la empresa a lograr su misión. Puesto que ayudan moldear e impulsar el comportamiento dentro de una empresa, los valores suelen considerarse como la base de la cultura organizacional de la empresa: el conjunto de valores, normas y estándares

que controlan cómo trabajan los empleados para lograr la misión y metas de la organización. Una cultura organizacional suele ser vista como una fuente importante de su ventaja competitiva.¹⁰ (El tema de la cultura organizacional se analiza a detalle en el capítulo 12). Por ejemplo, Nucor Steel es una de las compañías acereras más productivas y rentables del mundo. Su ventaja competitiva se basa parcialmente en la muy alta productividad de sus trabajadores, la cual, según la empresa, es resultado directo de sus valores culturales y que a su vez determinan la forma correcta de tratarlos. Estos valores son los siguientes:

- “La dirección está obligada a administrar a Nucor de tal forma que sus empleados tengan la oportunidad de ganar con base en su productividad”.
- “Los empleados deben estar en posibilidad de confiar en que si desempeñan de manera adecuada sus puestos, mantendrán sus trabajos en el futuro”.
- “Los empleados tienen el derecho a recibir un trato justo y deben creer que así será”.
- “Los empleados deben tener una vía de apelación cuando crean que han recibido un trato injusto”.¹¹

En Nucor, los valores que enfatizan el pago por desempeño, la seguridad en el trabajo y el trato justo para los empleados ayuda a crear una atmósfera dentro de la empresa que genera mayor productividad. A su vez, esto ha resultando en una de las estructuras de costos más bajas en la industria a Nucor, lo cual ayuda a explicar la rentabilidad de la empresa en un negocio de precios muy competitivos.

En un estudio de valores organizacionales, los investigadores identificaron un conjunto de valores asociados con las organizaciones de alto desempeño que ayudan a las empresas a lograr un desempeño financiero superior mediante su efecto en el comportamiento de los empleados.¹² Estos valores incluían el respeto por los intereses de los **grupos de interés** organizacionales clave: individuos o grupos con un interés, demanda o inversión en la empresa, en lo que hace y en su buen desempeño.¹³ Entre ellos se encuentran los accionistas, los tenedores de bonos, empleados, clientes, las comunidades en las que la empresa hace negocios y el público en general. El estudio reveló que el profundo respeto a los intereses de los clientes, empleados, proveedores y accionistas estaba asociado con el alto desempeño. El estudio también observó que el ánimo que daba el liderazgo y el comportamiento empresarial de los gerentes de nivel medio y bajo y su disponibilidad para apoyar esfuerzos de cambio dentro de la organización contribuían a un mejor desempeño. Entre las empresas que enfatizan tales valores de manera consistente por toda la organización están Hewlett-Packard, Walmart y PepsiCo. El mismo estudio identificó los valores de empresas con un mal desempeño, valores que como podría esperarse, no se articulan en las declaraciones de misión de la empresa: 1) arrogancia, en particular hacia las ideas provenientes de fuera de la empresa; 2) falta de respeto por los grupos de interés clave, y 3) una historia de resistencia ante los esfuerzos de cambio y gerentes de nivel medio y bajo “castigadores” que demostraron “demasiado liderazgo”. General Motors dejó de ser ejemplo de este tipo de organización. Con base en las investigaciones, los directivos de niveles medios o bajos que mostraron demasiado liderazgo e iniciativa en GM no fueron promovidos.

METAS PRINCIPALES

Una vez que se ha declarado la misión, visión y valores clave, los gerentes estratégicos pueden dar el siguiente paso en la formulación de la declaración de misión: establecer metas importantes. Una **meta** es el estado futuro deseado, preciso y medible que una empresa intenta alcanzar. En este contexto, el fin de las metas es especificar con precisión qué se debe hacer si la empresa logrará su misión o visión.

Dilema ético

Usted es el director de una unidad dedicada a proporcionar créditos hipotecarios sobre viviendas que forma parte de una gran firma de servicios financieros diversificados. La declaración de misión de la empresa enfatiza la importancia de actuar con integridad en todo momento. El presidente (CEO) la describe como “hacer lo correcto en lugar de intentar hacer todas las cosas bien”. Este mismo presidente le ha presentado metas de crecimiento y rentabilidad desafiantes y “no negociables” para el año próximo. Alcanzar estas metas puede hacerle ganar efectivo y alguna promoción o ascenso. No alcanzarlas puede dañar su carrera. Alcanzarlas requerirá disminuir los estándares y prestar dinero a personas incapaces de cubrir sus pagos hipotecarios. No obstante, si las personas incumplen con sus obligaciones, su empresa puede incautar sus viviendas y revenderlas, con lo que se mitiga el riesgo. ¿Qué debe hacer?

Las metas bien construidas tienen cuatro características clave:¹⁴

1. Son precisas y medibles. Las metas medibles dan a los gerentes un estándar o referencia respecto de los cuales pueden juzgar su desempeño.
2. Abordan cuestiones cruciales. Para mantenerse enfocados, los gerentes deben elegir una cantidad limitada de metas para evaluar el desempeño de la empresa. Las metas que se elijan deben ser cruciales o importantes.
3. Son desafiantes pero realistas. Dan a todos los empleados un incentivo para buscar formas de mejorar las operaciones de una organización. Si una meta es poco realista en cuanto a los desafíos que supone, los empleados pueden darse por vencidos; una meta demasiado fácil puede desmotivar a los gerentes y a otros empleados.¹⁵
4. Especifican un lapso en el cual se deben alcanzar las metas, cuando sea apropiado. Las restricciones de tiempo indican a los empleados que el éxito requiere que una meta sea alcanzada para una fecha determinada, no después. Las fechas límite pueden infundir un sentimiento de urgencia para el logro de una meta y actuar como motivadoras. No obstante, no todas las metas requieren restricciones de tiempo.

Las metas bien construidas también ofrecen un medio por el que se puede medir el desempeño de los gerentes.

Como se observó antes, aunque la mayoría de las empresas opera con una variedad de metas, la meta central de casi todas las corporaciones es maximizar los rendimientos de los accionistas; hacer eso requiere tanto una alta rentabilidad como un crecimiento sostenido de las utilidades. Entonces, la mayoría de las empresas operan con metas de rentabilidad y de crecimiento de utilidades. No obstante, es importante que los altos directivos no cometan el error de enfatizar en exceso la rentabilidad actual en detrimento de la rentabilidad y el crecimiento de utilidades de largo plazo.¹⁶ El extremismo en querer lograr la rentabilidad actual para maximizar el ROIC a corto plazo puede fomentar acciones administrativas erróneas como reducir gastos que se consideran no esenciales a corto plazo, por ejemplo, para investigación y desarrollo, marketing y nuevas inversiones de capital. Aunque reducir los gastos actuales aumenta la rentabilidad actual, la escasez de inversión, la falta de innovación y el marketing reducido resultantes pueden poner en peligro la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades a largo plazo.

Para impedir el comportamiento “cortoplacista”, los gerentes deben asegurarse de adoptar metas cuyo logro aumentará el desempeño y la competitividad de sus empresas a largo plazo. Las metas a largo plazo están relacionadas con cuestiones tales como desarrollo de productos, satisfacción del cliente y eficiencia, y enfatizan objetivos específicos o metas concernientes a detalles tales como productividad de los empleados y de capital, calidad del producto, innovación, satisfacción y servicio al cliente.

Análisis externo

El segundo componente del proceso de administración estratégica es un análisis del entorno operativo externo de la organización. El fin esencial del análisis externo es identificar las oportunidades estratégicas y amenazas en el entorno operativo de la organización que afectarán la manera en que logrará su misión. La sección 1.1 Estrategia en acción describe cómo un análisis de las oportunidades y amenazas del entorno externo ocasionó un cambio estratégico en Time Inc.

Se deben examinar tres entornos interrelacionados cuando se emprenda un análisis externo: el entorno de la industria en el que la empresa opera, el entorno nacional y el entorno socioeconómico o macroeconómico. Analizar el entorno de la industria requiere una evaluación de la estructura competitiva de la industria a la que la empresa pertenece, como la posición competitiva de la empresa y sus principales rivales. También requiere analizar la naturaleza, etapa, dinámica e historia de la industria. Como muchos merca-

1.1 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Análisis estratégico en Time Inc.

Time Inc., la división editorial de revistas del conglomerado de los medios Time Warner, tiene una historia venerable. Entre los títulos de sus revistas están *Time*, *Fortune*, *Sports Illustrated* y *People*, todas líderes de larga trayectoria en sus respectivas categorías. No obstante, para 2005, Time Inc. reconoció que necesitaba cambiar su estrategia. Para dicho año, la circulación de *Time* había descendido 12%; la de *Fortune*, 10% y la de *Sports Illustrated*, 17%.

Un análisis externo reveló qué estaba sucediendo. Los lectores de las revistas *Time* estaban envejeciendo. Cada vez más, los lectores más jóvenes estaban obteniendo lo que querían de internet. Esto supuso para Time Inc. tanto una amenaza, pues sus ofertas en la web no eran fuertes, como una oportunidad, ya que con las ofertas acertadas, Time Inc. podría capturar a esta audiencia. Time también se dio cuenta de que los dólares en publicidad estaban migrando rápidamente a la web. Si la empresa iba a emprender este camino, sus ofertas para la web tenían que ser tan buenas como sus ofertas impresas.

Un análisis interno reveló por qué, a pesar de múltiples intentos, Time no había podido aprovechar las oportunidades que le ofrecía el surgimiento de la web. Si bien, Time tenía grandes fortalezas, como marcas poderosas y una excelente capacidad de reportaje, el desarrollo de sus ofertas en la web adolecía de una severa debilidad: la cultura editorial que consideraba que editar en la web era una actividad ajena a ellos. En *People*, por ejemplo, la operación en línea era como una "luna distante" de acuerdo con la editora en jefe Martha Nelson. A los directivos en Time Inc. también les preocupaba que las ofertas en la web canibalizaran las ofertas impresas y ayudaran a acelerar el declive en la circulación de revistas, con terribles consecuencias financieras para la empresa. Como consecuencia de esta cultura, los esfuerzos por trasladar las publicaciones a la web carecieron del financiamiento necesario o se vieron obstaculizados por la falta de atención y compromiso por parte de la dirección.

Fue Martha Nelson de *People* quien, en 2003, mostró el camino que debía seguir la empresa. Su estrategia para superar las debilidades de Time Inc. y aprovechar al máximo las

oportunidades en la web comenzó con la fusión de las salas de prensa para medios impresos y en línea en *People*, lo que eliminó la distinción entre ellas. Después, relanzó el sitio en línea de la revista, estableció importantes compromisos editoriales con la edición en la web, estipuló que el contenido original debía aparecer en la red y enfatizó la importancia de atraer tráfico al sitio y obtener los ingresos de publicidad. Al paso de los dos años siguientes, las visitas a las páginas de People.com se quintuplicaron.

Ann Moore, presidenta de Time Inc., formalizó esta estrategia en 2005 y exigió que todas las ofertas impresas debían seguir las pautas establecidas en People.com, integró las salas de prensa impresa y en línea e invirtió más recursos en la edición de la página web. Para enviar un mensaje claro, Time contrató a varios bloggers afamados para que participaran en sus publicaciones en línea. La meta de Moore fue neutralizar la debilidad cultural que obstaculizó los esfuerzos en línea del pasado en Time Inc. y dirigir recursos hacia las publicaciones en la web.

En 2006 Time realizó otro movimiento estratégico que tenía como fin explotar las oportunidades asociadas con la web: inició una sociedad con el canal de noticias con actividad las 24 horas, CNN, que consistió en publicar todas sus revistas financieras en un sitio de propiedad conjunta, CNNMoney.com. El sitio, que ofrece acceso libre a *Fortune*, *Money* y *Business 2.0*, de inmediato asumió el tercer lugar de los sitios web financieros detrás sólo de Yahoo finance y MSN. A esta maniobra siguió un sitio web rediseñado para *Sports Illustrated* que ofrece descargas de videos para iPods y teléfonos celulares.

Para enviar un mensaje contundente del cambio a la edición centrada en la web, en 2007, Time anunció otro cambio en la estrategia: se despojaría de 18 títulos de revistas que, aunque buenos productos, no parecían tener mucho atractivo en la web. Ann Moore afirmó que en este proceso de progreso, Time enfocaría su energía, recursos e inversiones en las marcas más rentables que hubieran demostrado su capacidad para atraer a grandes audiencias en su formato digital.

Fuentes: A. Van Duyn, "Time Inc. Revamp to Include Sale of 18 Titles", *Financial Times*, 13 de septiembre de 2006, 24. M. Karnitsching, "Time Inc. Makes New Bid to Be Big Web Player", *Wall Street Journal*, 29 de marzo de 2006, B1. M. Flamm, "Time Tries the Web Again", *Crain's New York Business*, 16 de enero de 2006, 3.

dos ahora son mercados globales, analizar el entorno de la industria también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria. Tal análisis puede revelar que una empresa debe trasladar algunas de sus operaciones de producción a otra nación, que debe expandirse de manera agresiva en mercados emergentes como China, o que debe estar consciente de la nueva competencia que suponen las naciones emergentes. Analizar el macroentorno consiste en examinar los factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que pueden afectar a la empresa y su industria. En el capítulo 2 se presenta un análisis externo.

Análisis interno

El análisis interno, el tercer componente del proceso de planeación estratégica, se enfoca en analizar los recursos, las capacidades y las competencias de una empresa. La meta es identificar las fortalezas y debilidades de la empresa. Por ejemplo, como se describe en el apartado 1.1, Estrategia en acción, un análisis interno en Time Inc. reveló que si bien la empresa tenía marcas fuertes y reconocidas como *Fortune*, *Money*, *Sports Illustrated* y *People* (una fortaleza), y fuertes capacidades periodísticas (otra fortaleza), adolecía de una falta de compromiso editorial con la edición en línea (una debilidad). En el capítulo 3 se estudia el análisis interno.

Análisis FODA y modelo de negocio

El siguiente componente del pensamiento estratégico requiere la generación de una serie de alternativas estratégicas, o elecciones de las estrategias futuras a perseguir, dadas las fortalezas y debilidades internas de una empresa y sus oportunidades y amenazas externas. La comparación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas suele conocerse como análisis FODA.¹⁷ El propósito central es identificar las estrategias para explotar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, desarrollar y proteger las fortalezas de la empresa y erradicar las debilidades.

En Time Inc., los gerentes observaron el movimiento de los lectores a la web como una oportunidad que debían explotar tanto como una amenaza para sus revistas impresas consolidadas. Admitieron que las marcas reconocidas de Time y sus fuertes capacidades periodísticas eran fortalezas que les serían de gran ayuda en línea, pero una cultura editorial que marginara las publicaciones en línea era una debilidad que debía subsanarse. Entre las estrategias que emplearon los directivos en Time Inc. estuvieron la fusión de las salas de prensa en medios escritos y en línea para eliminar las distinciones entre ambos; invertir cuantiosos recursos financieros en sitios en línea y establecer una sociedad con CNN, que ya tenía una fuerte presencia en línea.

En términos generales, la meta de un análisis FODA es crear, afirmar o afinar el modelo de negocio específico de una empresa que mejor alinee, ajuste o combine sus recursos y capacidades con las demandas del entorno en el que opera. Los directivos comparan y contrastan las diferentes alternativas posibles y después identifican el conjunto de estrategias que crearán y mantendrán una ventaja competitiva. Estas estrategias se pueden dividir en cuatro categorías principales:

1. Las estrategias funcionales están orientadas a mejorar la eficacia de las operaciones dentro de una empresa, como manufactura, marketing, administración de materiales, desarrollo de productos y servicio al cliente. En el capítulo 4 se analizan las estrategias funcionales.

2. Las estrategias de negocios abarcan el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para lograr una ventaja competitiva, y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden emplear en diferentes escenarios industriales; por ejemplo, el liderazgo en costos, la diferenciación, enfocarse en un nicho particular o segmento de la industria o alguna combinación de éstos. En los capítulos 5, 6 y 7 se analizan las estrategias de negocios.
3. Las estrategias globales abordan cómo ampliar las operaciones fuera del país de origen y prosperar en un mundo donde la ventaja competitiva está determinada a nivel global. Las estrategias globales se analizan en el capítulo 8.
4. Las estrategias corporativas responderán las preguntas básicas: ¿En qué negocio o negocios debemos participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de utilidades a largo plazo de la organización? ¿Cómo debemos ingresar y aumentar nuestra presencia en estos negocios para lograr una ventaja competitiva? En los capítulos 9 y 10 se analizan las estrategias corporativas.

Las estrategias identificadas por medio del análisis FODA deben ser congruentes entre ellas. Por tanto, las estrategias funcionales deben ser congruentes o respaldar la estrategia de negocios de la empresa y la estrategia global. Además, como se explicará más adelante en el libro, las estrategias corporativas deben respaldar a las estrategias de negocios. Cuando se toman en conjunto, las diferentes estrategias de una empresa constituyen un modelo de negocios viable. En esencia, un análisis FODA es una metodología para elegir entre modelos de negocio en competencia y para afinar el modelo de negocio que los directivos elijan. Por ejemplo, cuando Microsoft ingresó al mercado de los videojuegos con su Xbox, tuvo que decidirse por el mejor modelo de negocio para competir en este mercado. Microsoft usó un análisis FODA para comparar alternativas y finalmente decidirse por el modelo de negocio de “rastrillo y navajas de afeitar” en el que la consola Xbox tiene un precio por debajo del costo para desarrollar ventas (el “rastrillo”), mientras que las utilidades provienen de las regalías de la venta de los juegos para Xbox (las “navajas de afeitar”).

Implementación de estrategias

Una vez elegido un conjunto de estrategias congruentes para lograr una ventaja competitiva y aumentar el desempeño, los gerentes deben ponerlas en acción. La implementación de estrategias supone tomar las medidas necesarias en los niveles funcional, de negocios y corporativo para ejecutar el plan estratégico. La implementación puede incluir, por ejemplo, intuir programas de mejora de la calidad, cambiar el diseño de un producto, posicionar el producto de una manera diferente en el mercado, segmentar el mercado y ofrecer diferentes versiones de un producto para diferentes grupos de consumidores, implementar incrementos o disminuciones de precios, expandirse mediante fusiones y adquisiciones o reducir el tamaño de la empresa mediante el cierre o venta de algunas de sus partes. Éstos y otros temas se analizan con mayor detalle en los capítulos 4 a 10.

La implementación de estrategias también supone diseñar la mejor estructura organizacional y la mejor cultura y sistemas de control posibles para poner en acción una estrategia determinada. Además, los altos directivos deben instaurar un sistema de gobierno para garantizar que todo en la organización actúe de forma que no sólo sea consistente con maximizar la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades, sino también legal y ética. En este libro se analizará el tema de gobierno y ética en el capítulo 11; se verá la estructura organizacional, la cultura y los controles requeridos para implementar las estrategias de negocios en el capítulo 12, y la estructura, controles y cultura requeridos para implementar las estrategias corporativas se estudian en el capítulo 13.

Círcito de retroalimentación

El circuito de retroalimentación de la figura 1.5 indica que la planeación estratégica es continua; nunca termina. Una vez que se ha implementado una estrategia, su ejecución debe supervisarse para determinar el grado al que las metas y los objetivos estratégicos en realidad se logran y en qué grado se crea y sostiene la ventaja competitiva. Esta información y conocimientos se devuelven al nivel corporativo por medio de circuitos de retroalimentación y se convierten en el insumo para la siguiente ronda de formulación e implementación de estrategias. Los altos directivos entonces pueden decidir si reafirmar el modelo de negocios y las estrategias y metas existentes o sugerir cambios para el futuro. Por ejemplo, si una meta estratégica demuestra ser demasiado optimista, la siguiente ocasión se establecerá una más conservadora. O quizás la retroalimentación puede revelar que el modelo de negocios no está funcionando, así que los gerentes pueden buscar formas para cambiarlo. En esencia, esto es lo que sucedió en Time Inc. (vea la sección 1.1 Estrategia en acción).

LA ESTRATEGIA COMO PROCESO EMERGENTE

El modelo de planeación sugiere que las estrategias de una empresa son resultado de un plan, el proceso de planeación estratégica es en sí mismo racional y altamente estructurado, y está orquestado por la alta dirección. Varios académicos han criticado el modelo de planeación formal por tres razones fundamentales: la imprevisibilidad del mundo real, la función que los gerentes de nivel bajo pueden desempeñar en el proceso de administración estratégica y el hecho de que muchas estrategias exitosas suelen ser resultado de la casualidad y no de la estrategia racional. Ellos son partidarios de una perspectiva alterna de elaboración de estrategias.¹⁸

Elaboración de estrategias en un mundo impredecible

Los críticos de los sistemas de planeación formal argumentan que vivimos en un mundo en el que domina la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, y en el cual los acontecimientos improbables pueden tener un efecto significativo e impredecible sobre los resultados.¹⁹ En tales circunstancias, afirman, incluso los planes estratégicos pensados de manera más cuidadosa tienden a volverse obsoletos por los cambios rápidos e imprevistos. En un mundo impredecible, lo más ventajoso es ser capaz de responder con rapidez a las circunstancias cambiantes y de alterar las estrategias de la organización en consecuencia. El abrupto surgimiento de Google, por ejemplo, con sus ingresos basados en un modelo de negocios y obtenidos de sus vínculos publicitarios asociados con los resultados de búsqueda (modelo de negocios llamado pago por clic), irrumpió en los modelos de negocios de empresas que obtenían ingresos de la publicidad en línea. Nadie previó este desarrollo o lo planeó, pero tuvieron que responder con rapidez ante él. Empresas con fuertes presencias publicitarias en línea, como Yahoo.com y la red MSN de Microsoft, de inmediato modificaron sus estrategias para adaptarse a las amenazas que supone la presencia de Google. En particular, ambas empresas han desarrollado sus propios motores de búsqueda y han copiado el modelo de negocios de Google de pago por clic. De acuerdo con los críticos de los sistemas formales, tal flexibilidad en la elaboración de estrategias no es posible dentro del marco del proceso tradicional de planeación estratégica, con su supuesto implícito de que las estrategias de una organización necesitan revisarse sólo durante el ejercicio anual de planeación estratégica.

Acción autónoma: elaboración de estrategias por parte de los gerentes de nivel básico

Otra crítica que se le hace al modelo de planeación racional de estrategias es que se le concede demasiada importancia al rol de la alta dirección, en particular al presidente de la empresa o CEO.²⁰ Una perspectiva alterna es que los gerentes en los niveles más básicos de una organización pueden y suelen ejercer una profunda influencia sobre la dirección estratégica de la empresa.²¹ Junto con Robert Burgelman de Standford University, Andy Grove, ex presidente de Intel, observó que muchas decisiones estratégicas importantes en Intel fueron iniciativa no de los altos directivos, sino de la acción autónoma de gerentes de nivel básico en la jerarquía de Intel que, por su cuenta, formularon nuevas estrategias y lograron persuadir a los altos directivos para que alteraran las prioridades estratégicas de la empresa.²² Entre estas decisiones estratégicas estuvo la decisión de salir de un mercado importante (el mercado del chip de memoria DRAM) y desarrollar cierta clase de microprocesadores (los microprocesadores basados en RISC) en contraste directo con la estrategia promulgada por los altos directivos de Intel. Otro ejemplo de acción autónoma es la que tuvo lugar en Starbucks y que se comenta en la sección 1.2 Estrategia en acción.

La acción autónoma puede ser muy importante para ayudar a las empresas consolidadas a lidiar con la incertidumbre creada por la llegada de una tecnología radicalmente nueva que cambia el paradigma dominante en una industria.²³ Los altos directivos suelen lograr la preeminencia al ejecutar con éxito la estrategia establecida de la empresa. Por tanto, tienen un compromiso emocional con el statu quo y suelen ser incapaces de ver las cosas desde una perspectiva diferente. En este sentido, pueden ser una fuerza conservadora que promueve la inercia. No obstante, los gerentes de niveles bajos tienden a tener un compromiso menor con el statu quo y a tener más que ganar cuando promueven nuevas tecnologías y estrategias. Pueden ser los primeros en reconocer nuevas oportunidades estratégicas y a ejercer presiones para promover el cambio estratégico. Como se describe en la sección 1.3 Estrategia en acción, esto parece ser el caso del corredor bursátil de precios bajos, Charles Schwab, que tuvo que adaptarse a la llegada de la web en la década de los noventa.

1.2 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

El negocio musical de Starbucks

Cualquiera que haya entrado a un Starbucks no puede evitar notar que, además de las diferentes bebidas de café y la comida, la empresa también vende discos compactos (CD) de música. La mayoría de las tiendas Starbucks tiene anaqueles que exhiben cerca de 20 CD. Los informes sugieren que cuando Starbucks decide vender un CD, por lo general se convierte en uno de los cuatro principales minoristas que más lo venden. Lo interesante acerca de la incursión de Starbucks en la venta de música es que ésta no fue resultado de un proceso de planeación formal. La incursión de la empresa en el área musical comenzó a finales de la década de los ochenta, cuando Tim Jones, entonces gerente de un Starbucks en University Village en Seattle, comenzó a llevar

sus grabaciones de compilaciones musicales para escucharlas en la tienda. Pronto, los clientes estaban pidiendo copias a Jones. Éste comentó la situación con el presidente de Starbucks, Howard Shultz, y sugirió que Starbucks comenzara a vender su propia música. Al principio, Shultz se mostró escéptico, pero, después de varias presiones de Jones, finalmente puso en práctica la sugerencia. Hoy, Starbucks no sólo vende CD, también está incursionando en el negocio de descarga de música con sus tiendas Starbucks "Hear Music," donde los clientes pueden escuchar y descargar música de la librería musical en línea con 200 000 canciones, mientras beben tranquilamente su café.

1.3 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Un cambio estratégico en Charles Schwab

A mediados de la década de los noventa, Charles Schwab fue el corredor bursátil de descuento más exitoso del mundo. Durante 20 años, se había apoderado de la participación de mercado de corredores de servicio completo como Merrill Lynch, al ofrecer grandes descuentos en las comisiones que cobraba por las transacciones bursátiles. Aunque Schwab tenía una red de sucursales por todo el país, la mayoría de los clientes ejecutaba sus transacciones por medio de un sistema telefónico llamado Telebroker. Otros usaban el software de la empresa en línea, Street Smart, que Schwab vendía. Este modelo de negocios funcionaba bien; sin embargo, después llegó E*Trade.

E*Trade era una firma de corretaje bursátil de descuento que Bill Porter, físico e inventor, inició en 1994 para aprovechar la oportunidad creada por el rápido surgimiento de la World Wide Web. E*Trade lanzó el primer sitio web dedicado para transacciones en línea. E*Trade no tenía sucursales, corredores ni sistema telefónico para tomar órdenes; por tanto tenía una estructura de costos muy baja. Los clientes comercializaban acciones por medio del sitio web de la empresa. Debido a su estructura de costos bajos, E*Trade pudo anunciar una comisión general de 14.95 dólares en las transacciones accionarias, una cifra mucho más baja que la comisión promedio de Schwab, la cual en esa época era de 65 dólares. Desde el principio fue claro que E*Trade y otros corredores en línea, como Ameritrade, que pronto lo imitarían, significaban una amenaza directa para Schwab. No sólo sus estructuras de costos y sus comisiones eran considerablemente más bajas que las de Schwab, sino que la facilidad, velocidad y flexibilidad de las transacciones accionarias por la web de pronto hicieron que el software de Schwab, Street Smart, pareciera limitado y su sistema telefónico anticuado.

En los niveles más básicos de Schwab, William Pearson, un joven especialista de software que había estado trabajando en el desarrollo de Street Smart, de inmediato se percató del poder transformador de la web. Pearson pensaba que Schwab necesitaba desarrollar su propio software pero basado en la web, y de manera urgente. Sin embargo, se empeñaba sin éxito en captar la atención de su supervisor. Intentó con varios ejecutivos diferentes, pero encontró difícil obtener su apoyo. Finalmente se acercó a Anne Hennegar, una antigua directora de Schwab que trabajaba como consultora para la empresa. Hennegar sugirió a Pearson reunirse con Tom Seip, vicepresidente ejecutivo de Schwab, conocido por su capacidad de pensar de manera poco convencional. Hennegar habló con Seip a nombre de Pearson, y Seip respondió de manera positiva pidiéndole que concertara una junta. Hennegar y Pearson pensaban que sólo se reunirían con Seip, pero para su sorpresa, se encontraban en la sala Charles Schwab; el director de operaciones, David Pottruck y los vicepresidentes a cargo de la planeación estratégica y el área de corretaje electrónico.

A medida que el grupo observaba la demostración de cómo funcionaría y se vería un sistema basado en la web, se entusiasmaban más. Para los presentes era claro que un sistema basado en la web que usara información en tiempo real, personalización, adaptación e interactividad beneficiaría el compromiso de Schwab para facultar a los clientes. Al final de la junta, Pearson había recibido luz verde para comenzar a trabajar en el proyecto. Un año después, Schwab lanzó su propia oferta basada en la web, eSchwab, que permitía a los clientes de Schwab ejecutar transacciones bursátiles por una comisión general. eSchwab se convirtió en la oferta central de la empresa, lo que le permitió superar la competencia de corredores con grandes descuentos como E*Trade.

Fuentes: John Kador, *Charles Schwab: How One Company Beat Wall Street and Reinvented the Brokerage Industry*, Nueva York: John Wiley & Sons, 2002; Erick Schonfeld, "Schwab Puts It All Online", *Fortune*, 7 de diciembre de 1998, 94-99.

Estrategia y casualidad

La historia de los negocios está repleta de ejemplos de acontecimientos accidentales que ayudan a impulsar a las empresas hacia direcciones nuevas y rentables. Lo que estos ejemplos sugieren es que muchas estrategias exitosas no son resultado de planes bien pensados sino de la casualidad; es decir, tropezarse de manera inesperada con cosas buenas. Un ejemplo ocurrió en 3M en la década de los sesenta. En esa época, 3M estaba produciendo fluorocarbonos para venderlos como líquido congelante en el equipo de aire acondicionado. Un día, una investigadora que trabajaba con fluorocarbonos en un laboratorio de 3M derramó líquido sobre sus zapatos. Más tarde ese mismo día, cuando derramó café sobre sus zapatos, observó con interés que el café formaba pequeñas gotas de líquido que se deslizaban sobre sus zapatos sin dejar mancha alguna en

ellos. Al reflexionar sobre este fenómeno se dio cuenta de que el líquido a base de fluorocarbono podía ser un protector de telas contra manchas, así que nació la idea de Scotchgard. Con el tiempo, Scotchgard se convirtió en uno de los productos más rentables de 3M y ocasionó que la empresa incursionara en el negocio de las telas repelentes, un área en la que nunca antes había planeado participar.²⁴

Los descubrimientos y acontecimientos fortuitos pueden abrir todo tipo de vías rentables para una empresa. Pero algunas organizaciones han perdido esas oportunidades debido a que los descubrimientos o acontecimientos fortuitos eran inconsistentes con su concepción previa (planeada) de cuál debía ser su estrategia. Uno de los ejemplos clásicos de tal miopía sucedió hace un siglo en la compañía telegráfica Western Union cuando dejó pasar la oportunidad de comprar los derechos de un invento realizado por Alexander Graham Bell. El invento fue el teléfono, una tecnología que convertiría al telégrafo en un dispositivo obsoleto.

Estrategias intencionadas y emergentes

El modelo de Henry Mintzberg de desarrollo de estrategias ofrece una perspectiva más integral de lo que en realidad es una estrategia. Con base en este modelo, ilustrado en la figura 1.7, la estrategia implementada de una empresa es producto de toda estrategia planeada que en realidad se pone en acción (las estrategias deliberadas de la empresa) y de cualquier estrategia no planeada o emergente. Desde el punto de vista de Mintzberg, muchas estrategias planeadas no se implementan debido a cambios imprevistos en el entorno (no se concretan). Las estrategias emergentes son las respuestas planeadas ante circunstancias imprevistas. Surgen de la acción autónoma de gerentes en lo individual a cualquier nivel de la organización, de descubrimientos o acontecimientos fortuitos o de un cambio estratégico no planeado realizado por altos directivos en respuesta al cambio en las circunstancias. No son producto de mecanismos de planeación dictados por la alta dirección.

Mintzberg sostiene que las estrategias emergentes suelen ser exitosas y pueden ser más apropiadas que las estrategias intencionadas. En la descripción clásica de este proceso, Richard Pascale describió la forma en que ingresó Honda Motor Co. al mercado

Figura 1.7 Estrategias emergentes y deliberadas



Fuente: Adaptado de H. Mintzberg y A. McGugh, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 30. No. 2, junio de 1985.

estadounidense de motocicletas.²⁵ Cuando varios ejecutivos de Honda llegaron a Los Ángeles provenientes de Japón en 1959 para establecer sus operaciones en Estados Unidos, su intención original (estrategia intencionada) era enfocarse en vender máquinas de 250 cc y 350 cc a entusiastas del motociclismo con pedidos ya confirmados en lugar de Honda Cubs de 50 cc, que tuvieron un gran éxito en Japón. Su instinto les decía que la Honda 50s no se adecuaría al mercado estadounidense, donde todo era más grande y más lujoso que en Japón.

Sin embargo, las ventas de las motocicletas de 250 cc y 350 cc eran lentas y el producto mismo estaba plagado de fallas mecánicas. Parecía como si la estrategia de Honda fuera a fracasar. Mientras tanto, los ejecutivos japoneses que usaban la Honda 50s para realizar sus tareas cotidianas por Los Ángeles estaban llamando mucho la atención. Un día recibieron una llamada de un comprador de Sears Roebuck and Co. que quería vender las máquinas de 50 cc a un mercado más amplio de estadounidenses que no necesariamente eran motociclistas entusiastas. Los ejecutivos de Honda estaban renuentes a vender pequeñas motocicletas por temor a que los motociclistas pudieran asociar a Honda con máquinas “debiluchas”. No obstante, al final, fueron obligados a hacerlo debido al fracaso de los modelos de 250 cc y 350 cc.

Honda había tropezado con un segmento de mercado antes inexplicado que había demostrado ser inmenso: el estadounidense promedio que nunca había tenido una motocicleta. Honda también encontró un nuevo canal de distribución: los minoristas generales en vez de las tiendas especializadas en motocicletas. Para 1964, casi una de cada dos motocicletas vendidas en Estados Unidos era una Honda.

La explicación convencional del éxito de Honda es que la empresa redefinió la industria de las motocicletas en Estados Unidos con una estrategia intencionada y concebida de manera brillante. La realidad fue que la estrategia intencionada de Honda estuvo a punto del desastre. La estrategia emergente logró el éxito no por medio de la planeación sino mediante la acción planeada en respuesta a circunstancias imprevistas. No obstante, se debe reconocer a la dirección japonesa por reconocer la fuerza de la estrategia emergente y dedicarse a ella de manera tan resuelta.

El punto crítico que demuestra el ejemplo de Honda es que las estrategias exitosas suelen surgir dentro de una organización sin una planeación previa y en respuesta a circunstancias imprevistas. Como Mintzberg lo observó, las estrategias pueden florecer siempre que las personas tengan la capacidad de aprender y cuenten con los recursos necesarios para respaldar esa capacidad.

En la práctica, las estrategias de la mayoría de las organizaciones quizá sean una combinación de una planeación intencionada y otra emergente. El mensaje para la dirección es que necesita reconocer el proceso de surgimiento de estrategia e intervenir cuando sea adecuado, así como desechar las estrategias emergentes malas y nutrir las que tienen el potencial de ser buenas.²⁶ Para tomar tales decisiones, los gerentes deben juzgar el valor de las estrategias emergentes. Deben pensar de manera estratégica. Aunque las estrategias emergentes surgen desde el interior de la organización sin una planeación previa, es decir, sin pasar de manera secuencial por los pasos ilustrados en la figura 1.5, la alta dirección aún tiene que evaluar las estrategias emergentes. Tal evaluación implica comparar cada estrategia emergente con las metas de la organización, sus debilidades y fortalezas internas, y sus oportunidades y amenazas externas. El objetivo es evaluar si la estrategia emergente es la correcta según las necesidades y capacidades de la empresa. Además, Mintzberg enfatiza que la capacidad de una organización para producir estrategias emergentes depende del tipo de cultura corporativa que promuevan los sistemas de control y la estructura organizacional. En otras palabras, los diferentes componentes del proceso de administración estratégica son tan importantes desde el punto de vista de las estrategias emergentes como lo son desde la perspectiva de las estrategias intencionadas.

LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRÁCTICA

A pesar de las críticas, la investigación sugiere que los sistemas de planeación formal en realidad ayudan a los directivos a tomar mejores decisiones estratégicas. Un estudio que analizó los resultados de 26 estudios publicados con anterioridad, llegó a la conclusión de que, en promedio, la planeación estratégica tiene un impacto positivo en el desempeño de una empresa.²⁷ Otro estudio de la planeación estratégica en 656 empresas encontró que tanto las metodologías formales de planeación como las estrategias emergentes forman parte de un buen proceso de formulación de estrategias, en particular en un entorno inestable.²⁸ Para que la planeación estratégica funcione, es importante que la alta dirección planee no sólo en el contexto del entorno competitivo actual, sino también en el contexto del entorno competitivo futuro. Para intentar pronosticar lo que el futuro depara, los directivos pueden emplear técnicas de planeación en diferentes escenarios posibles. También pueden involucrar a los gerentes operativos en el proceso de planeación y tratar de moldear el entorno competitivo futuro al enfatizar la intención estratégica.

Planeación de escenarios

Una razón de que la planeación estratégica pueda fracasar a largo plazo es que los gerentes estratégicos, en su entusiasmo inicial por las técnicas de planeación, pueden olvidar que el futuro es en esencia impredecible. Incluso los planes mejor diseñados pueden fracasar si ocurren contingencias imprevistas, lo que sucede todo el tiempo en el mundo real. El reconocimiento de que la incertidumbre dificulta el pronóstico preciso del futuro llevó a los encargados de planeación en Royal Dutch Shell a crear el modelo de planeación de escenarios.²⁹ La **planeación de escenarios** implica formular planes basados en escenarios hipotéticos futuros. En el ejercicio típico de planeación de escenarios, algunos son optimistas y otros pesimistas. Se les pide a equipos de directivos que desarrollen estrategias específicas para enfrentar cada escenario. Se elige un conjunto de indicadores como referencias para rastrear tendencias e identificar la probabilidad de que ocurra un escenario determinado. La idea es lograr que los gerentes comprendan la naturaleza dinámica y compleja de su entorno, que piensen en los problemas de una manera estratégica y que generen una gama de opciones estratégicas que puedan implementarse en diferentes circunstancias.³⁰ Varias grandes empresas han adoptado el modelo de la planeación de escenarios. Una encuesta mostró que más de 50% de las 500 empresas de *Fortune* emplea algún tipo de metodología de planeación de escenarios.³¹

La compañía petrolera Royal Dutch Shell ha hecho más que ser la pionera en el concepto de planeación de escenarios y su experiencia demuestra el poder de esta metodología.³² Shell ha usado la planeación de escenarios desde la década de los ochenta. Hoy, emplea dos escenarios principales para refinar su planeación estratégica. Éstas se relacionan con la demanda futura de petróleo. Uno, llamado “Dinámica común”, contempla un cambio gradual de los combustibles fósiles como el petróleo al gas natural y a la energía renovable. El segundo escenario, “El espíritu de la próxima era”, contempla la posibilidad de que una revolución tecnológica ocasione un rápido cambio hacia nuevas fuentes de energía.³³ Shell está invirtiendo para asegurar la rentabilidad de la empresa en cualquier escenario y está muy pendiente de las tendencias tecnológicas y de mercado para encontrar signos de qué escenario tiene más probabilidades de ocurrir en el futuro.

La mayor virtud del modelo de planeación de escenarios es que puede impulsar a los gerentes a pensar de maneras poco convencionales, a fin de anticipar lo que pueden hacer en diferentes situaciones y de entender que el mundo es un lugar complejo e impredecible que privilegia la flexibilidad y no los planes inflexibles basados en supuestos acerca

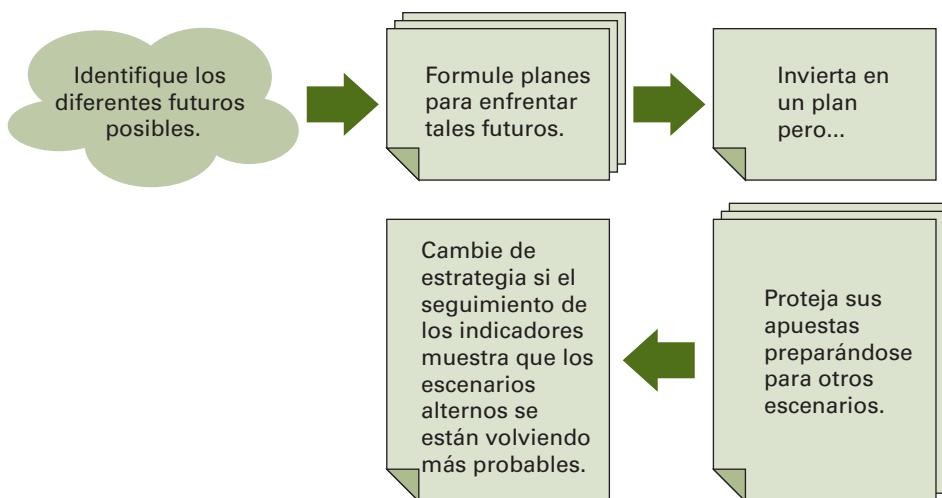
del futuro que quizá resulten ser incorrectas. Como consecuencias de la planeación de escenarios, las organizaciones pueden perseguir una estrategia dominante relacionada con el escenario que consideren más probable, pero pueden realizar algunas inversiones redituables en el futuro si los demás escenarios se hacen realidad (figura 1.8). Por tanto, la estrategia actual de Shell está basada en el supuesto de que el mundo se alejará de manera gradual de los combustibles fósiles (su escenario de “Dinámica común”), pero también está apostando a nuevas tecnologías de generación de energía y diseñando una estrategia que implementar si este escenario se llegara a materializar.

Planeación descentralizada

Un error que algunas empresas han cometido en su proceso de planeación estratégica ha sido considerar que la planeación es responsabilidad exclusiva de la alta dirección. Esta forma de pensar puede producir planes estratégicos formulados en el vacío y elaborados por gerentes que no comprenden o aprecian en su totalidad la realidad operativa presente. En consecuencia, los altos directivos pueden formular estrategias que hacen más daño que bien. Por ejemplo, cuando los datos demográficos indicaron que el tamaño de los hogares y las familias estaba disminuyendo, los encargados de la planeación en el grupo de electrodomésticos de GE concluyeron que la tendencia futura serían los electrodomésticos más pequeños. Como tenían poco contacto con los constructores de casas y minoristas, no se dieron cuenta de que los baños y las cocinas eran dos habitaciones cuyas dimensiones no disminuían. Tampoco apreciaron que cuando las dos personas en una pareja trabajan, desean refrigeradores más grandes para reducir las visitas a los supermercados. GE desperdició mucho tiempo diseñando pequeños electrodomésticos con poca demanda.

Este concepto de la torre de marfil en la planeación también puede producir tensiones entre los gerentes corporativos, funcionales y de negocios. La experiencia del grupo de electrodomésticos de GE ejemplifica este punto. Muchos directivos corporativos en el grupo de planeación provienen de firmas de consultoría o de renombradas escuelas de negocios. Muchos de los gerentes funcionales consideran que este modo de reclutamiento indica que los directivos corporativos no pensaron que eran suficientemente inteligentes para solucionar ellos mismos los problemas estratégicos. Se sintieron fuera

Figura 1.8 Planeación de escenarios



del proceso de toma de decisiones, lo que consideraron injusto. De esta falta percibida de justicia se produce una mentalidad de “nosotros contra ellos” que se agrava con rapidez hasta convertirse en hostilidad. En consecuencia, aunque los encargados de la planeación estén en lo correcto, los gerentes operativos no los escucharán. Por ejemplo, tales encargados reconocieron la importancia de la globalización del mercado de electrodomésticos y la nueva amenaza japonesa; no obstante, los gerentes operativos, que consideraban a Sears Roebuck como una competencia, les prestaron poca atención. Por último, la planeación de torre de marfil ignora el rol estratégico importante de la acción autónoma de los gerentes de niveles más bajos y de la casualidad.

Para corregir el modelo de la torre de marfil es necesario reconocer que la planeación estratégica exitosa debe abarcar a los directivos de todos los niveles de la corporación. Gran parte de la mejor planeación puede y debe estar a cargo de los gerentes funcionales y de negocios que están más cerca de la realidad; en otras palabras, la planeación debe ser descentralizada. El rol de los encargados de la planeación corporativa debe ser de facilitadores que ayuden a los gerentes de negocios y funcionales a planear al establecer las metas estratégicas generales de la organización y ofrecer los recursos necesarios para identificar las estrategias que pueden requerirse para alcanzar esas metas.

TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICA

Incluso los sistemas de planeación estratégica mejor diseñados son incapaces de producir los resultados deseados si los gerentes no emplean de manera eficaz la información que tienen en su poder. En consecuencia, es importante que los gerentes estratégicos aprendan a usar mejor la información que tienen y que comprendan por qué algunas veces toman malas decisiones. Una clave para que los gerentes puedan usar mejor su conocimiento e información es comprender cómo pueden influir sus sesgos cognitivos en la calidad de sus decisiones.³⁴

Sesgos cognitivos y toma de decisiones estratégica

La racionalidad de las personas que toman decisiones está limitada por sus propias capacidades cognitivas.³⁵ No somos supercomputadoras y es difícil para nosotros absorber y procesar con eficacia grandes cantidades de información. En consecuencia, cuando tomamos decisiones, tendemos a basarnos en ciertas reglas generales, o heurísticas, que nos ayudan a comprender el mundo complejo e incierto. No obstante, algunas veces, estas reglas nos conducen a errores graves y sistemáticos en el proceso de toma de decisiones.³⁶ Los errores sistemáticos son aquellos que aparecen una y otra vez. Parecen surgir de una serie de sesgos cognitivos en la forma en que los tomadores humanos de decisiones procesan la información y toman decisiones. Debido al sesgo cognitivo, muchos directivos terminan tomando malas decisiones estratégicas.

Varios de estos sesgos se producen en repetidas ocasiones en entornos de laboratorio, así que es razonable asegurar que existen y que somos propensos a ellos.³⁷ El sesgo de hipótesis previa se refiere al hecho de que quienes toman decisiones que tienen fuertes creencias anteriores acerca de la relación entre dos variables, tienden a tomar decisiones con base en estas creencias, aun cuando tengan evidencia de que éstas son erróneas. Además, tienden a buscar y a usar información congruente con estas previas a la vez que ignoran la información que las contradice. En un contexto estratégico, este sesgo sugiere que un presidente de una empresa que tiene la firme creencia previa de que una estrategia es beneficiosa, continuará persiguiéndola, a pesar de la evidencia de que es inadecuada o perjudicial.

Otro sesgo cognitivo famoso, el **compromiso creciente**, ocurre cuando quienes toman decisiones y han invertido una fuerte cantidad de recursos en un proyecto, comprometen aún más recursos a pesar de la retroalimentación de que el proyecto está fracasando.³⁸ Ésta puede ser una respuesta irracional; una respuesta más lógica sería abandonar el proyecto y continuar (es decir, poner un alto a las pérdidas y huir), en lugar de aumentar los compromisos. Los sentimientos de responsabilidad personal hacia un proyecto inducen a quienes toman decisiones a apegarse a un proyecto a pesar de la evidencia de su fracaso.

Un tercer sesgo, el **razonamiento por analogía**, supone el uso de simples analogías para dar sentido a problemas complejos. El problema con esta heurística es que la analogía puede ser inválida. Un cuarto sesgo, la **representatividad**, está basado en la tendencia a generalizar a partir de una muestra pequeña o incluso una sola anécdota vívida. Este sesgo viola la ley estadística de los grandes números que dice que es incorrecto generalizar a partir de una pequeña muestra, mucho menos a partir de un solo caso. En muchos aspectos, el auge de las empresas de internet de finales de la década de los noventa se basó en el razonamiento por analogía y la representatividad. Los posibles empresarios vieron cómo algunas de las primeras empresas punto-com, como Amazon y Yahoo! lograban un rápido éxito, al menos por lo que se podía juzgar de algunas métricas. Debido a esta analogía a partir de una muestra muy pequeña, supusieron que cualquier punto-com podría lograr un éxito similar. Muchos inversionistas llegaron a conclusiones parecidas. El resultado fue una ola masiva de empresas incipientes que saltaron al ciberespacio intentando aprovechar las oportunidades percibidas. La vasta mayoría de estas empresas quebró, lo que es evidencia del hecho de que la analogía estaba equivocada y que el éxito de una pequeña muestra de empresas incipientes no garantizaba que todas las punto-com fueran a triunfar.

Un quinto sesgo cognitivo se refiere a la **ilusión del control**: la tendencia a sobreestimar la capacidad de uno para controlar los acontecimientos. Los presidentes o los altos directivos parecen ser muy propensos a este sesgo: una vez que han llegado a la cima de una organización, adquieren una confianza excesiva en su capacidad para triunfar. De acuerdo con Richard Roll, tal exceso de confianza ocasiona lo que se ha llamado la hipótesis de la arrogancia de las absorciones corporativas.³⁹ Roll argumenta que los altos directivos suelen tener un exceso de confianza en su capacidad de crear valor al adquirir a otras empresas. Por tanto, terminan tomando malas decisiones de adquisición y pagando demasiado por las empresas que adquieren. En consecuencia, pagar las deudas adquiridas para financiar tal adquisición hace imposible obtener dinero de la adquisición.

El **error de disponibilidad** es otro sesgo común, que surge de nuestra predisposición a estimar la probabilidad de un resultado con base en qué tan fácil es imaginarlo. Por ejemplo, más personas parecen temer que el avión en el que viajan se estrelle que a un accidente en automóvil; sin embargo, estadísticamente es mucho más probable morir en un automóvil de camino al aeropuerto que en un accidente aéreo. Dan una importancia excesiva a la probabilidad de que el avión se estrelle debido a que este acontecimiento es más fácil de imaginar y a que son acontecimientos más vívidos que los choques automovilísticos, que afectan sólo a una cuantas personas cuando suceden. Como consecuencia del error de disponibilidad, los directivos pueden asignar recursos a un proyecto cuyo resultado es más fácil de imaginar que al que podría ser más rentable.

Técnicas para mejorar la toma de decisiones

La existencia de los sesgos cognitivos plantea la cuestión de cómo aportar información crítica al mecanismo de toma de decisiones, de manera que las decisiones estratégicas de una empresa sean realistas y estén basadas en una evaluación detallada. Se conocen dos técnicas para mejorar el pensamiento estratégico y contrarrestar los sesgos cognitivos: el abogado del diablo y la indagación dialéctica.⁴⁰

El **abogado del diablo** requiere la generación tanto de un plan como de un análisis crítico del mismo. Un miembro del grupo de toma de decisiones actúa como el abogado del diablo, así que presentará todas las razones de la inaceptabilidad de la propuesta. De esta forma, quienes toman las decisiones pueden percatarse de los posibles peligros de los cursos de acción recomendados.

La **indagación dialéctica** es más compleja, pues requiere la generación de un plan (una tesis) y un contraplan (una antítesis) que reflejen los cursos de acción posibles pero contrapuestos.⁴¹ Los gerentes estratégicos escuchan el debate entre los defensores del plan y del contraplan, y deciden qué plan tendrá el mejor desempeño. El fin del debate es revelar los problemas con definiciones, cursos recomendados de acción y supuestos de ambos planes. Como consecuencia de este ejercicio, los gerentes estratégicos son capaces de conceptualizar el problema de una manera nueva y más completa, lo cual después se convierte en el plan final (síntesis). La indagación dialéctica puede promover el pensamiento estratégico.

Otra técnica para contrarrestar el sesgo cognitivo es la visión externa, de la que son partidarios el ganador del premio Nobel, Daniel Kahneman y sus asociados.⁴² La **visión externa** requiere que los encargados de la planeación identifiquen una clase de referencia de iniciativas estratégicas análogas del pasado, determinen si éstas tuvieron éxito o fracasaron y evalúen el proyecto en cuestión frente a esas iniciativas previas. De acuerdo con Kahneman, esta técnica es particularmente útil para contrarrestar sesgos, como la ilusión de control (arrogancia), el razonamiento por analogía y la representatividad. Por ejemplo, cuando consideran una posible adquisición, los encargados de la planeación deben analizar el historial de adquisiciones de las otras empresas (la clase de referencia), determinar si han tenido éxito o han fracasado y evaluar de manera objetiva la posible adquisición frente a esa clase de referencia. Kahneman argumenta que tal comparación de la realidad contra una muestra grande de acontecimientos anteriores tiende a acotar el optimismo inherente de los encargados de la planeación y producir evaluaciones y planes más realistas.

LIDERAZGO ESTRATÉGICO

Uno de los roles estratégicos clave de los gerentes funcionales y generales es usar todo su conocimiento, energía y entusiasmo para ofrecer el liderazgo estratégico a sus subordinados y desarrollar una organización de alto desempeño. Varios autores han identificado algunas características clave de los buenos líderes que generan alto desempeño: 1) visión, elocuencia y congruencia; 2) articulación del modelo de negocio; 3) compromiso; 4) estar bien informado; 5) disposición para delegar y otorgar facultades de decisión; 6) uso astuto del poder, y 7) inteligencia emocional.⁴³

Visión, elocuencia y congruencia

Una de las tareas clave del líder es dotar a la organización de un sentido de dirección. Los líderes fuertes parecen tener visiones claras y convincentes del lugar a donde deben ir sus organizaciones, son lo bastante elocuentes para comunicar estas visiones a otros dentro de la organización en términos de llenar a las personas de energía y articular sus visiones hasta que lleguen a formar parte de la cultura de la organización.⁴⁴

En la arena política, John F. Kennedy, Winston Churchill, Martin Luther King, Jr., y Margaret Thatcher han sido descritos como ejemplos de líderes visionarios. Piense en el impacto de esta afirmación de Kennedy: “No te preguntes qué puede hacer tu país por ti, pregúntate qué puedes hacer tú por tu país”; en el discurso de King “Tengo un sueño”, y en el de Churchill, “Nunca nos rendiremos”. Kennedy y Thatcher pudieron usar su oficio

político para impulsar acciones gubernamentales que eran congruentes con su visión. El discurso de Churchill estimuló a la nación para defenderse en contra de un agresor y King estaba dispuesto a presionar al gobierno desde afuera para provocar cambios en la sociedad.

Ejemplos de líderes fuertes incluyen a Bill Gates de Microsoft; Jack Welch, ex presidente de General Electric, y Sam Walton, fundador de Walmart. Durante años, la visión de Bill Gates de un mundo en el que habría una computadora personal habilitada con Windows en cada escritorio fue la fuerza motora de Microsoft. Hace poco, esta visión evolucionó a la de un mundo en el que el software de Windows pudiera encontrarse en cualquier dispositivo de cómputo, desde las PC y servidores hasta las consolas de videojuegos Xbox, los teléfonos celulares y las computadoras portátiles. En GE, Jack Welch fue responsable de articular la visión simple pero poderosa de que GE debía ser el primero o el segundo en cada negocio en el que compitiera o debía salir de ese negocio. De manera similar, fue el fundador de Walmart, Sam Walton, quien estableció y articuló la visión que ha sido crucial para el éxito de Walmart: transmitir los ahorros en costos provenientes de proveedores y eficiencias operativas a los clientes de forma de precios bajos todos los días.

Articulación del modelo de negocio

Otra característica clave de los buenos líderes estratégicos es su capacidad para identificar y articular el modelo de negocio que la empresa usará para materializar su visión. Un modelo de negocio es la concepción de un gerente de cómo encajan las diferentes estrategias que la empresa persigue en un todo congruente. En Dell Computer, por ejemplo, fue Michael Dell quien identificó y articuló el modelo de negocios básico de la empresa: el de la venta directa. Las diferentes estrategias que Dell había perseguido a lo largo de los años han refinado este modelo básico y han creado uno muy robusto en términos de su eficiencia y eficacia. Aunque las estrategias individuales pueden originarse en diferentes lugares de una organización, y su identificación no es exclusiva de la alta dirección, sólo los líderes estratégicos tienen la perspectiva necesaria para garantizar que las diferentes estrategias encajarán en un todo congruente y formarán un modelo de negocio válido y convincente. Si los líderes estratégicos carecen de una comprensión clara de lo que es o debe ser el modelo de negocio de la empresa, es probable que las estrategias que persigue la empresa no sean congruentes y el resultado será la falta de enfoque y bajo desempeño.

Compromiso

Los líderes fuertes demuestran el compromiso con su visión y modelo de negocio mediante acciones y palabras, y suelen liderar con el ejemplo. Considere al ex presidente de Nucor, Ken Iverson. Nucor es un fabricante de acero muy eficiente con una estructura de costos que es quizás la más baja del sector. Ha tenido un desempeño rentable durante 30 años en una industria en donde la mayoría de las demás empresas han perdido su dinero, debido a su enfoque implacable en la minimización de costos. En su gestión como presidente, Iverson puso el ejemplo: respondía su teléfono, empleaba sólo a una secretaria, manejaba un automóvil viejo, volaba en clase turista y le enorgullecía el hecho de que su salario base era el más bajo de los presidentes de las 500 empresas de Fortune. (Iverson hizo la mayoría de su fortuna de los bonos salariales basados en su desempeño.) Este compromiso fue una señal poderosa para los empleados de que Iverson hablaba en serio en lo relacionado con hacer todo lo posible por minimizar costos. Se ganó el respeto de los empleados de Nucor y logró infundirles el deseo de esforzarse en su trabajo. Aunque Iverson se ha retirado, su legado vive en la cultura organizacional consciente de los costos que se ha construido en Nucor, y al igual que otros grandes líderes, su impacto ha perdurado más allá de su gestión.

Estar bien informado

Los líderes estratégicos desarrollan una red de fuentes formales e informales que los mantienen bien informados acerca de lo que sucede dentro de su empresa. En Starbucks, por ejemplo, lo primero que el ex presidente, Jim Donald, hacía cada mañana era llamar a 10 tiendas para hablar con los gerentes y otros empleados y darse una idea de cómo se estaban desempeñando. Donald también acudía al Starbucks local cada mañana de camino al trabajo para comprar su café. Esto le permitió conocer muy bien a cada empleado. Donald encontró que estos contactos informales eran una fuente muy útil de información acerca de cuál era el desempeño de la empresa.⁴⁵

Asimismo, Herb Kelleher, fundador de Southwest Airlines, pudo averiguar mucho acerca de la salud de su empresa mediante sus breves visitas sorpresivas a las instalaciones de mantenimiento de los aviones y su ayuda a los trabajadores para realizar sus tareas. Herb Kelleher que solía ayudar a los asistentes de vuelo en los vuelos de Southwest, distribuía bebidas refrescantes y hablaba con los clientes. Un volador frecuente de Southwest Airlines dijo haberse sentado junto a Kelleher tres veces en 10 años. Cada vez, Kelleher preguntaba a él y a las demás personas sentadas cerca, sobre el desempeño de Southwest Airlines en varias áreas, en busca de tendencias e inconsistencias.⁴⁶

Es aconsejable usar medios informales y poco convencionales para recabar información, debido a que los canales formales pueden ser presa de intereses especiales dentro de la organización o por vigilantes, gerentes que pueden ocultar el estado real de las cosas al líder. Personas como Donald y Kelleher que interactúan de manera constante con los empleados de todo nivel pueden desarrollar mejores redes de información que los líderes que se aíslan y nunca interactúan con los empleados de bajo nivel.

Voluntad para delegar y otorgar facultades de decisión

Los líderes de alto desempeño tienen facilidad para delegar. Reconocer que a menos que sepan cómo delegar de manera eficaz, pueden saturarse de responsabilidades. También reconocen que otorgar facultades de decisión a los subordinados es un buen motivador y suele ocasionar que las decisiones las tomen aquellos que las implementarán. Asimismo, los líderes astutos reconocen que necesitan mantener el control de ciertas decisiones clave. Por tanto, aunque delegarán muchas decisiones importantes a empleados del nivel básico, no lo harán aquellas que consideren críticas para el éxito futuro de la organización, como articular la visión y el modelo de negocio de la empresa.

Uso astuto del poder

En un artículo que se ha convertido en un clásico del liderazgo, Edward Wrapp observa que los líderes efectivos tienden a ser muy astutos en el uso de su poder.⁴⁷ Argumenta que los líderes estratégicos suelen participar en el juego de poder con habilidad e intentar construir consensos para sus ideas en lugar de usar su autoridad para obligar a aceptarlas; deben actuar como miembros de una coalición o líderes democráticos, no como dictadores. Jeffery Pfeffer ha articulado una visión similar del gerente políticamente astuto que obtiene resultados en las organizaciones mediante el uso inteligente del poder.⁴⁸ Desde el punto de vista de Pfeffer, el poder proviene del control sobre los recursos que son importantes para la organización: presupuestos, capital, puestos, información y conocimiento. Los gerentes políticamente astutos emplean estos recursos para adquirir otro recurso trascendental: aliados en posiciones críticas que puedan ayudarlos a lograr sus objetivos estratégicos. Pfeffer enfatiza que no se necesita ser un presidente o director general para obtener poder en una organización. Algunas veces, los gerentes funcionales de niveles básicos pueden desarrollar de manera sorpresiva bases efectivas de poder y usarlas para influir en los resultados organizacionales.

Inteligencia emocional

La inteligencia emocional es un término que Daniel Goleman acuñó para describir un conjunto de atributos psicológicos que caracterizan a muchos líderes fuertes y efectivos:⁴⁹

- **Autoconciencia o conciencia de sí mismo:** la capacidad de comprender el estado de ánimo, las emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre otras personas
- **Autorregulación:** la capacidad de controlar o redirigir impulsos o estados de ánimo perturbadores; es decir, pensar antes de actuar
- **Motivación:** una pasión por el trabajo que va más allá del dinero y el estatus, y una tendencia a perseguir las metas con energía y persistencia
- **Empatía:** la capacidad de comprender los sentimientos y puntos de vista de los subordinados y tomarlos en cuenta al tomar decisiones
- **Habilidades sociales:** amigabilidad con un fin

De acuerdo con Goleman, los líderes que poseen estos atributos; es decir, los que presentan un alto grado de inteligencia emocional, tienden a ser más efectivos que aquellos que carecen de esos atributos. Su autoconciencia y autorregulación ayudan a provocar la confianza de los subordinados. Desde el punto de vista de Goleman, las personas respetan a líderes que, debido a que tienen autoconciencia, reconocen sus limitaciones y debido a que están autorregulados, consideran de manera cuidadosa las decisiones. Goleman también argumenta que los individuos autoconscientes y autorregulados tienden a tener más confianza en sí mismos y, por tanto, están en mejores condiciones de lidiar con la ambigüedad y más abiertos al cambio. Una fuerte motivación en forma de una pasión por el trabajo, puede ser contagiosa, lo cual ayuda a los demás a unirse en el logro de una meta común o de la misión organizacional. Por último, una fuerte empatía y las habilidades sociales pueden ayudar a los líderes a granjearse la lealtad de sus subordinados. Los individuos empáticos y con habilidades sociales tienden a ser diestros para manejar las disputas entre directivos, son más capaces de encontrar puntos en común entre diferentes actores y más hábiles para orientar a las personas en la dirección deseada en comparación con los líderes que carecen de estas habilidades. En resumen, Goleman argumenta que la constitución psicológica de un líder importa.

RESUMEN

1. Una estrategia es un conjunto de acciones relacionadas que los gerentes adoptan para alcanzar las metas de desempeño de su empresa.
2. La principal meta de una empresa es maximizar los rendimientos que los accionistas obtienen de su tenencia de acciones de la empresa. Para maximizar el valor para el accionista, los gerentes deben contar con estrategias que generen una rentabilidad alta y sostenida y también un crecimiento en las utilidades.
3. La rentabilidad de una empresa puede medirse por el rendimiento sobre el capital invertido en ella. El crecimiento de las utilidades de una empresa puede medirse por el crecimiento de la utilidad por acción. Las estrategias que los gerentes adopten determinarán la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades.
4. Una empresa tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando es más rentable que el promedio de todas las empresas de la industria. Tiene una ventaja competitiva sostenida cuando es capaz de mantener esa rentabilidad superior al promedio a lo largo de varios años. En general, una empresa con una ventaja competitiva aumentará sus utilidades con mayor rapidez que sus rivales.
5. Los presidentes o directores generales son responsables del desempeño de la organización o de una de sus principales divisiones autónomas. Su preocupación estratégica prioritaria es la salud de toda la organización bajo su mando.
6. Los gerentes funcionales son responsables de una función u operación de negocios determinada. Aunque carecen de responsabilidades gerenciales generales, desempeñan un rol estratégico muy importante.

7. Los modelos formales de planeación estratégica destacan que la estrategia de la organización es el resultado de un proceso de planeación racional.
8. Los principales componentes del proceso de administración estratégica son la definición de la misión, la visión, los valores y las metas principales de la organización; el análisis del entorno externo e interno de la organización; la elección de un modelo de negocio y estrategias que alineen las fortalezas y debilidades de una organización con las amenazas y oportunidades del entorno externo, y la adopción de estructuras organizacionales y sistemas de control para implementar las estrategias elegidas de la organización.
9. La estrategia puede surgir de diversos niveles de la organización en ausencia de planes formales, como en los casos en que los gerentes de niveles bajos responden a situaciones inesperadas.
10. La planeación estratégica suele fracasar debido a que los directivos no planean la incertidumbre y los encargados de la planeación en su torre de marfil pierden el contacto con la realidad de las operaciones.
11. A pesar de la planeación sistemática, las empresas pueden adoptar estrategias deficientes si sus procesos de toma de decisiones son vulnerables al conformismo y si se permite que los sesgos cognitivos de cada persona influyan en el proceso de toma de decisiones.
13. Los buenos líderes del proceso de elaboración de estrategias tienen varios atributos clave: visión, elo- cuencia y congruencia; capacidad para dar forma al modelo de negocio; compromiso; estar bien informados; voluntad para delegar y otorgar facultades de decisión; astucia política e inteligencia emocional.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. ¿Qué significa estrategia? ¿En qué se distingue un modelo de una estrategia?
2. ¿Cuáles considera usted que sean las fuentes de la rentabilidad sostenida y superior?
3. Entre 1997 y 2004, el ROIC de Microsoft cayó de 32% a 17.5%. Durante el mismo periodo, las utilidades de Microsoft crecieron de 3 450 a 11 330 millones de dólares. ¿Cómo es posible que la rentabilidad de una empresa disminuya (en términos de su ROIC) pero que sus utilidades aumenten? ¿Qué explica la situación en Microsoft? Para 2004, los analistas predijeron que el ROIC de Microsoft aumentaría a 35%. ¿Cuál piensa que sea la razón de esto? ¿Se debería a algún cambio en la estrategia de la empresa?
4. ¿Cuáles son las fortalezas de la planeación estratégica formal? ¿Cuáles son sus debilidades?
5. Analice la veracidad del siguiente enunciado: los sistemas de planeación estratégica formal son irrelevantes para las empresas que compiten en las industrias de alta tecnología donde el ritmo del cambio es tan rápido que los planes suelen volverse obsoletos debido a los acontecimientos imprevistos.
6. Elija al presidente actual o uno anterior de su país y evalúe su desempeño en función de las características de liderazgo descritas en el libro. Con base en esta comparación, ¿piensa que fue/es un buen líder estratégico? ¿Por qué?

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRÁCTICA

Ejercicio en equipo:

Diseño de un sistema de planeación

Organice equipos de tres a cuatro personas cada uno y analicen el siguiente escenario. Elija a un miembro del equipo como el representante que comunicará los hallazgos de su equipo al grupo.

El suyo es un grupo de altos directivos de una empresa en rápido crecimiento dedicada al software de cómputo. Su producto permite a los usuarios entrar a juegos interactivos de roles por internet. Durante los tres últimos años, su empresa se ha convertido de una empresa incipiente con 10 empleados y sin ingresos a una empresa con 250 empleados e ingresos hasta por 60 millones de dólares. Ha crecido con tanta rapidez que usted no ha tenido tiempo de crear un plan estratégico, pero ahora su consejo de administración le está pidiendo un plan en el cual se basarán para tomar decisiones y asignar recursos en la empresa. El consejo desea que diseñe un proceso de planeación que cuente con los siguientes atributos:

1. Será democrático y en él participarán cuantos empleados sea posible.
2. Ayudará a desarrollar un sentimiento de visión compartida dentro de la empresa acerca de cómo continuar creciendo con rapidez.
3. Llevará a la generación de tres a cinco estrategias clave para la empresa.
4. Impulsará la formulación de planes detallados de acción y éstos estarán vinculados después al presupuesto operativo anual de la empresa.

Diseñe el proceso de planeación que presentará al consejo. Piense bien en quién debe incluirse en este proceso. Asegúrese de delinejar las fortalezas y debilidades del método que elija y prepárese para justificar por qué este método es superior a los métodos alternos.

Archivo periodístico 1

Al final de cada capítulo de este libro hay una tarea relacionada con un archivo periodístico, la cual requiere que investigue en revistas o periódicos de la hemeroteca un ejemplo de una empresa real que satisfaga la pregunta o tema de la tarea.

Su primera tarea de archivo periodístico consiste en encontrar un ejemplo de una empresa que haya cambiado recientemente su estrategia. Identifique si este cambio fue resultado de un proceso de planeación formal o si fue una respuesta emergente ante acontecimientos imprevistos en el entorno de la empresa.

Proyecto de administración estratégica:

módulo 1

Para darle una idea práctica del proceso de administración estratégica, le ofrecemos una serie de módulos estratégicos. Cada módulo le pide recabar y analizar información relacionada con el material que se analizó en ese capítulo. Al completar estos módulos estratégicos, obtendrá una idea más clara del proceso de administración estratégica integral.

El primer paso en este proyecto es elegir una empresa para estudiarla. Recomendamos que se enfoque en la misma empresa a lo largo del libro. Recuerde que también le pediremos información acerca de la estrategia corporativa e internacional de su empresa así como de su estructura. Le recomendamos que elija una empresa a cuya información le sea posible acceder.

Existen dos métodos que puede usar para elegir la empresa a estudiar y su profesor le dirá cuál de los dos emplear. El primero consiste en elegir una empresa famosa de la que se haya escrito mucha información. Por ejemplo, la información sobre empresas grandes y públicas como IBM, Microsoft y Southwest Airlines suele presentarse en la prensa financiera y de negocios. En la biblioteca de su universidad podrá encontrar gran cantidad de información sobre tales empresas. Muchas bibliotecas ahora cuentan con servicios de búsqueda electrónica de datos basada en la web como ABI/Inform, el Wall Street Journal Index, el F&S Index y las bases de datos Lexis-Nexis. Éstas le permitirán identificar cualquier artículo escrito en años recientes en la prensa de negocios sobre la empresa de su elección. También existen varias fuentes no electrónicas de datos de gran utilidad. Por ejemplo, F&S Predicasts publica una lista anual de artículos relacionados con empresas importantes que aparecieron en la prensa nacional e internacional de negocios. S&P Industry Surveys también es una

(continúa)

gran fuente de datos industriales básicos, y Value Line Ratings and Reports contiene buenos resúmenes de la situación financiera de una empresa y sus posibilidades futuras. Recibe información financiera completa sobre la empresa que elija. Puede acceder a esta información desde bases de datos electrónicas basadas en la web como la base de datos Edgar, que archiva todas las formas que las empresas que cotizan en la bolsa deben presentar ante la Securities and Exchange Commission (SEC); por ejemplo, desde la base de datos Edgar de la SEC puede acceder a los archivos 10-K. La mayoría de los formatos que la SEC exige a las empresas que cotizan en la bolsa ahora pueden obtenerse por medio de sitios financieros en internet, como el de Yahoo! (www.finance.yahoo.com/).

Un segundo método consiste en elegir para su estudio a una empresa más pequeña de su ciudad. Aunque las pequeñas empresas por lo general no aparecen en la prensa de negocios nacional, pueden aparecer en la prensa local. Lo más importante es que este método puede funcionar bien si la dirección de la empresa acepta hablar con usted a detalle acerca de la estrategia y estructura de la empresa. Si da la casualidad que usted conoce a alguien en esa empresa o si ha trabajado ahí, este método puede ser muy valioso. No obstante, no lo recomendamos a menos que tenga la seguridad de que tendrá acceso a

la empresa de su elección. En caso de duda, pregunte a su profesor antes de tomar una decisión. La cuestión clave es asegurarse de que tiene acceso a una cantidad suficiente de información interesante para realizar un análisis detallado y exhaustivo.

Su tarea para el módulo 1 es elegir una empresa para estudiar y obtener suficiente información acerca de ella para realizar las siguientes instrucciones y responder las preguntas:

1. Haga un breve recuento de la historia de la empresa y describa la evolución de su estrategia. Intente determinar si dicha evolución estratégica es producto de estrategias intencionadas, emergentes o una combinación de ambas.
2. Identifique la misión y las principales metas de su empresa.
3. Realice un análisis preliminar de las fortalezas y debilidades internas de la empresa y de las amenazas y oportunidades que enfrenta en su entorno. Con base en este análisis, identifique las estrategias que considere que la empresa debe adoptar. (Necesitará desarrollar un análisis mucho más detallado en secciones posteriores del libro.)
4. ¿Quién es el presidente o director general de la empresa? Evalúe las capacidades de liderazgo del presidente.

CASO DE CIERRE

Planeación para el Chevy Volt

General Motors es una empresa que se encuentra en graves problemas. Cuando las ventas de automóviles se colapsaron en 2008, GM, que ya había perdido dinero en 2007, cayó en picada. Con pérdidas estimadas en 14 000 millones de dólares, la empresa se vio obligada a suplicar humildemente al gobierno fondos públicos para no caer en bancarrota. El gobierno, temeroso de las consecuencias económicas que el colapso de GM acarrearía, accedió a prestarle fondos, pero a condición de que la empresa tuviera un plan claro para retornar a la rentabilidad. Irónicamente, tal plan ya se estaba implementando en GM y su eje consistía en una apuesta inmensa en un nuevo tipo de automóvil: el Chevy Volt.

El Chevy Volt, cuyo lanzamiento al mercado fue programado para 2010, es un automóvil eléctrico compacto de cuatro puertas con un motor de reserva a gasolina. La fuente principal de energía es una gran batería de iones de litio (las baterías de iones de litio suelen encontrarse en aparatos electrónicos pequeños como los teléfonos celulares). La batería puede cargarse al conectarla a algún enchufe de pared por seis horas; cuando está completamente cargada, esta energía alimenta al automóvil 40 millas, que es menos de lo que la mayoría de las personas viajan a diario. Después de eso, se activa un motor a gasolina que alimenta de energía al motor y recarga la batería de iones de litio. GM estima que

la economía del combustible será de más de 100 millas por galón y cargar el automóvil toda la noche a través de la corriente eléctrica constaría cerca de 80% menos que llenar el tanque de gasolina a un costo de 3 dólares por galón. El automóvil costará entre 30 000 y 40 000 dólares; sin embargo, debido a que utiliza una tecnología alimentada por baterías, los compradores podrán hacer uso de un crédito fiscal de 7 500 dólares.

El Volt es la idea original de dos hombres, Bob Lutz, el vicepresidente de GM y Larry Burns, el director de investigación y desarrollo y planeación estratégica en GM. Aunque Lutz en particular siempre había sido defensor de los grandes automóviles músculo, la planeación de GM les dijo que lo más probable era que el mercado se alejara de las SUV que habían sido un elemento rentable en GM durante casi toda la década de los noventa. Varias tendencias se estaban conjuntando para hacer factible este escenario.

Primero, los precios del petróleo, y como consecuencia, los precios de la gasolina, estaban experimentando un gran aumento. Si bien manejar una SUV, con un rendimiento de 12 millas por galón, podría parecer económico cuando la gasolina tenía un precio de 1 dólar por galón, dejó de parecerlo cuando la gasolina aumentó a 4 dólares por galón. La planeación de GM sugería que debido a la demanda creciente en las naciones desarrolladas, como China e India, y la cantidad limitada de suministro, los días de la gasolina barata se habían terminado. Segundo, el calentamiento global se está convirtiendo en una preocupación cada vez más alarmante y parece posible que en el futuro se implementen regulaciones más estrictas destinadas a limitar las emisiones de carbono. Como fuente principal de gases invernadero, como el dióxido de carbono, los automóviles alimentados por motores de combustión interna difícilmente escaparán a esta tendencia. Tercero, el costo de fabricar las baterías de iones de litio ha estado disminuyendo, y la nueva tecnología promete hacerlas más poderosas. Por último, el competidor más importante de GM, Toyota, con su híbrido mejor vendido, el Prius, ha demostrado que existe demanda por automóviles eficientes en el consumo de combustible que utilizan una nueva tecnología a base de baterías (no obstante, el Prius utiliza una celda combustible convencional a diferencia de la batería de iones de litio).

A pesar de su análisis, cuando Lutz y Burns propusieron por primera vez fabricar el Volt en 2003, otros directivos en GM se opusieron. Por una razón, GM ya había invertido miles de millones en desarrollar celdas combustibles, y muchos en la empresa no quisieron de pronto cambiar el rumbo para enfocarse en baterías de iones de litio. Además, según los críticos, desde el punto de vista tecnológico era difícil producir una bate-

ría grande de iones de litio. Otros se mostraron escépticos dado que GM ya había fracaso con un automóvil eléctrico, el desastroso EV1 lanzado en la década de los noventa. Alimentado con una celda combustible, el EV1 no se vendió bien (según muchos debido a que la empresa no lo había respaldado lo suficiente).

No obstante, para 2006, las cosas comenzaron a cambiar. No sólo los precios del petróleo estaban por los cielos, como lo predijo el grupo de planeación estratégica, sino que también una pequeña empresa incipiente de Silicon Valley, Tesla Motors, había anunciado que lanzaría al mercado un automóvil deportivo alimentado con iones de litio. La reacción de Lutz fue, “¡si una incipiente empresa puede hacerlo, GM también!”. Así que Lutz y Burns formaron un equipo especial dentro de GM y de inmediato configuraron un concepto automotriz del Chevy Volt, que dieron a conocer en el auto show de Detroit en 2007. El auto concepto recibió varias críticas positivas y Lutz las usó para argumentar dentro de la empresa que GM necesitaba comprometerse con este proyecto. Además, argumentó, Toyota está obteniendo los mayores beneficios de su Prius, en términos de ventas y debido al efecto halo asociado con la fabricación de un automóvil ecológico. Esta vez Lutz y Burns pudieron persuadir a otros altos directivos de respaldar el proyecto, que se lanzó de manera oficial a principios de 2007 con la agresiva meta de introducirlo al mercado en 2010.

Preguntas para análisis

1. ¿Qué le dice el caso Chevy Volt acerca de la naturaleza de la toma de decisiones estratégica en una organización grande y compleja como GM?
2. ¿Qué tendencias en el entorno externo favorecieron la aceptación del proyecto Chevy Volt?
3. ¿Qué obstáculos para la ejecución del proyecto cree que existan dentro de GM?
4. El plan para el Chevy Volt parece estar basado en parte en el supuesto de que los precios del petróleo seguirán altos y sin embargo a finales de 2008, los precios del petróleo se colapsaron ante una aguda desaceleración económica global.
 - a. ¿Qué le dice esto acerca de la naturaleza de los planes estratégicos?
 - b. ¿Qué significa la disminución en los precios del petróleo para el posible éxito del Chevy Volt?
 - c. Piensa que los precios del petróleo seguirán bajos?
5. ¿Qué necesitará el Chevy Volt para convertirse en un automóvil exitoso? Con base en su análisis, ¿qué tan riesgosa considera que sea esta empresa para GM? ¿Cuáles son los costos del fracaso? ¿Cuáles son los costos de no aceptar el proyecto?

2

ANÁLISIS EXTERNO: IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

O B J E T I V O S D E A P R E N D I Z A J E

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

- Revisar la técnica principal que se usa para analizar la competencia en un entorno industrial: el modelo de las cinco fuerzas
- Explorar el concepto de grupos estratégicos e ilustrar sus implicaciones para el análisis de la industria
- Analizar la forma en que las industrias evolucionan con el tiempo, respecto al modelo del ciclo de vida de la industria
- Mostrar la forma en que las tendencias en el macroentorno pueden moldear la naturaleza de la competencia en una industria

La industria estadounidense del acero Durante décadas, la industria estadounidense del acero padeció un malestar económico.

Los problemas en la industria eran numerosos. Desde la década de 1970 hasta nuestros días, el derrumbe de las barreras comerciales ha permitido a los productores extranjeros con un estricto control de costos vender acero en Estados Unidos, lo cual ha desplazado del mercado a fabricantes que alguna vez lo dominaron, como U. S. Steel, Bethlehem Steel y Wheeling Pittsburgh. Para empeorar las cosas, fábricas domésticas incursionaron en la industria con lo que la competencia aumentó. Estas minifábricas eran pequeños fabricantes que usaban hornos de arco eléctrico para fundir retazos de acero, con frecuencia a un costo mucho más bajo que los de las grandes empre-

sas establecidas. La minifábrica promedio era alrededor de una décima parte del tamaño de una fábrica grande integrada.

Por si el aumento en la oferta por parte de las empresas extranjeras y la existencia de las minifábricas no fuera suficiente, la demanda de acero también disminuyó, pues los clientes están cambiando a sustitutos como el aluminio, los plásticos y los compuestos. La combinación del aumento de la oferta y la reducción de la demanda generó un exceso de capacidad. De hecho, hubo un momento en el que hasta 45% de la capacidad de fabricación del acero en Estados Unidos excedía los requerimientos. Mientras los fabricantes se enfrentaban con el

C A S O D E A P E R T U R A



exceso de capacidad, reducían sus precios para recuperar más demanda y cubrir sus costos fijos, sólo para que después sus competidores hicieran lo mismo. El resultado fue una intensa competencia basada en precios y pocas ganancias. Además, los clientes para los que el acero era principalmente una materia prima, podían cambiar con facilidad la demanda de una empresa a otra, y usaban este poder para negociar precios bajos. Para empeorar las cosas, las fábricas acereras establecidas solían estar sindicalizadas. Una combinación de altas tasas salariales y reglas laborales rígidas incrementaron los costos de mano de obra, lo cual dificultaba más la obtención de utilidades en esta industria donde la competencia brutal era la norma. Los sindicatos fuertes, junto con los costos de cerrar una fábrica, también fueron un obstáculo para reducir la capacidad excesiva en la industria.

No es de sorprender que la industria en general rara vez fuera rentable. Al final, muchas de las antiguas compañías acereras integradas se declararon en bancarrota, como Bethlehem Steel y Wheeling Pittsburgh. Entonces, a principios del siglo XXI, las cosas comenzaron a cambiar. Hubo un repunte en la demanda de acero por parte de las economías emergentes de China, India, Rusia y Brasil. Para 2004, tan sólo China estaba consumiendo casi una tercera parte de todo el acero que se producía en el mundo, y la demanda estaba aumentado más de 20% por año. Además, dos décadas de quiebras y consolidaciones finalmente habían eliminado gran parte del exceso de capa-

cidad en la industria, no sólo en Estados Unidos, sino en todo el planeta. En Estados Unidos, los productores que sobrevivieron las décadas de reestructuración eran empresas eficientes con mano de obra productiva y nueva tecnología. Competitivas al final, por primera vez pudieron resistir la presencia de las importaciones extranjeras. Lo que ayudó fue un decremento en el valor del dólar después de 2001, lo que ocasionó que las importaciones de acero fueran relativamente más costosas y ayudó a crear demanda en el extranjero de acero *estadounidense*.

En consecuencia, los precios y las utilidades presentaron un súbito incremento. Por ejemplo, la placa de acero laminado en caliente tenía un precio de 260 dólares por tonelada en junio de 2003. Para junio de 2008, aumentó a 1 225 dólares por tonelada. En 2003, U. S. Steel, el productor de acero más grande del país, perdió 406 millones de dólares. En 2008, obtuvo 2 mil millones de dólares en utilidad neta. Nucor Steel, por mucho tiempo considerado como el fabricante de acero más eficiente del país, vio sus utilidades aumentar de 63 millones a 1 800 millones de dólares durante el mismo periodo. ¿Qué tan sostenible es este giro en las utilidades dada la desaceleración económica global ocurrida en 2008? Es difícil saberlo con certeza, pero con los gobiernos de todo el mundo incrementando el gasto estatal en infraestructura para tratar de impulsar sus débiles economías, la demanda de acero puede seguir siendo relativamente fuerte, aun frente a la profunda recesión económica.¹

Sinopsis

La formulación de estrategias comienza con un análisis de las fuerzas que conforman la competencia en la industria a la cual pertenece una empresa. La meta es comprender las amenazas y oportunidades que confrontan a la empresa y usar este conocimiento para identificar las estrategias que le permitan superar a sus rivales. Las **oportunidades** surgen cuando una empresa aprovecha las condiciones de su entorno para formular e implementar estrategias que la ayudan a volverse más rentable. Por ejemplo, como se analizó en el caso de apertura, el aumento en el gasto en infraestructura en las economías en desarrollo como China e India representa una *oportunidad* para los fabricantes de acero de expandir su volumen de ventas al crear productos destinados al segmento superior. Las **amenazas** emergen cuando las condiciones en el entorno externo ponen en peligro la integridad y rentabilidad del negocio. Por dos décadas, el surgimiento de competidores extranjeros y minifábricas fue una amenaza para los productores establecidos en la industria estadounidense del acero.

Este capítulo comienza con un análisis del entorno de la industria. Primero examina conceptos y herramientas para examinar la estructura competitiva de una industria e identifica sus amenazas y oportunidades. Segundo, estudia las implicaciones competitivas que surgen cuando grupos de empresas dentro de una industria adoptan tipos de estrategias competitivas similares y diferentes. Tercero, explora la forma en que una industria evoluciona con el tiempo y los cambios acompañantes en las condiciones competitivas. Cuarto, observa la forma en que las fuerzas en el macroentorno afectan la estructura de la industria y la influencia de las oportunidades y amenazas. Para el final del capítulo, usted habrá comprendido que, para triunfar, una empresa debe adaptar su estrategia al entorno externo en el que opera o ser capaz de reconfigurar su entorno a su favor mediante la estrategia que elija.

DEFINIR UNA INDUSTRIA

Una *industria* puede definirse como un grupo de empresas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí, es decir, productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas de los clientes. Los competidores más cercanos de una empresa, sus rivales, son aquellos que atienden las mismas necesidades básicas de los clientes. Por ejemplo, las bebidas carbonatadas, los jugos de fruta y el agua embotellada pueden considerarse sustitutos cercanos unos de otros, pues atienden las mismas necesidades básicas que tienen los clientes de bebidas refrescantes y sin alcohol. Por tanto, podemos hablar de la industria de las bebidas refrescantes, cuyos principales participantes son Coca-Cola, PepsiCo y Cadbury Schweppes. Por otra parte, las computadoras de escritorio y las portátiles satisfacen la misma necesidad básica que los clientes tienen de un hardware de cómputo mediante el cual ejecutar su software de productividad personal, navegar en internet, enviar mensajes de correo electrónico, jugar y almacenar, exhibir y manipular imágenes digitales. Así, podemos hablar de la industria de las computadoras personales, cuyos principales participantes son Dell, Hewlett-Packard, Lenovo (la empresa china que compró el negocio de computadoras personales de IBM) y Apple Computer.

El punto de partida del análisis externo es identificar la industria en la que una empresa compite. Para hacerlo, los administradores deben comenzar buscando las necesidades básicas de los clientes que su empresa atiende; es decir, la visión de su negocio debe estar orientada al cliente y no al producto (vea el capítulo 1). Una industria es el lado de la oferta de un mercado y las empresas en la industria son los proveedores. Los clientes constituyen el lado de la demanda de un mercado y son los compradores de los productos de la industria. Las necesidades básicas del cliente que un mercado satisface definen la frontera de una industria. Es muy importante que los administradores se den cuenta de esto, pues si definen mal estas fronteras, pueden ser sorprendidos por el surgimiento de competidores que atienden las mismas necesidades básicas de los clientes con diferentes productos y ofertas. Por ejemplo, Coca-Cola por mucho tiempo se consideró a sí misma parte de la industria de las bebidas carbonatadas, pero en realidad era integrante de la industria de las bebidas refrescantes, lo cual incluye a las bebidas no carbonatadas. A mediados de la década de los noventa, el surgimiento de la demanda de los clientes de agua envasada y bebidas de fruta tomó por sorpresa a Coca-Cola, que comenzó a percibir el decrecimiento en la demanda de bebidas carbonatadas. Coca-Cola actuó con rapidez para responder a estas amenazas y para ello lanzó su propia marca de agua, Dasani, y adquirió al fabricante de jugos de naranja, Minute Maid. Al definir de manera tan estrecha las fronteras de su industria, Coca-Cola casi desaprovecha el rápido ascenso del segmento de bebidas no carbonatadas en el mercado de las bebidas sin alcohol.

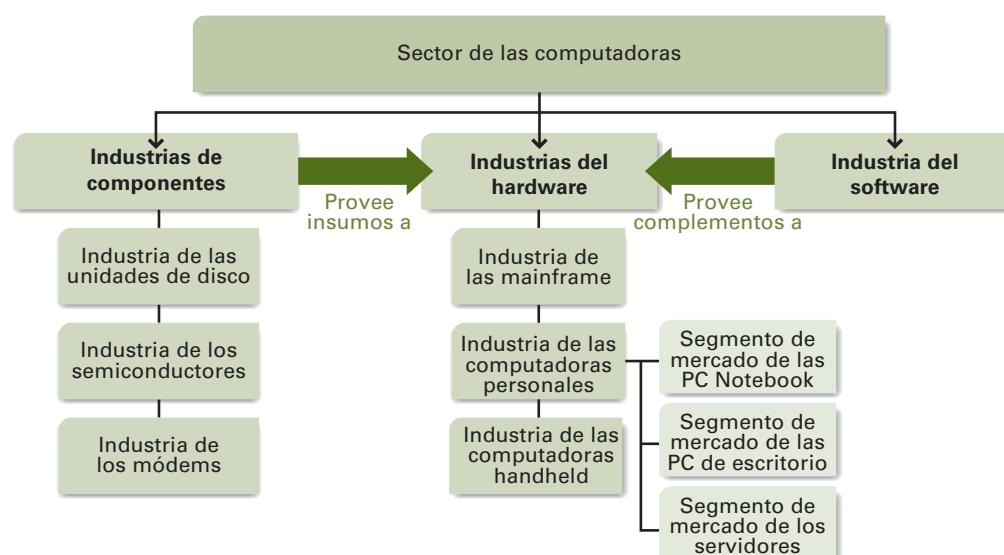
Industria y sector

Una importante distinción que debe hacerse es entre una industria y un sector. Un sector es un grupo de industrias estrechamente relacionadas. Por ejemplo, como se ilustra en la figura 2.1, el sector de las computadoras comprende varias industrias relacionadas: las de los componentes de cómputo (por ejemplo, la de unidades de disco, la de los semiconductores y la de los módems), las industrias del hardware de cómputo (por ejemplo, la de las computadoras personales, la de computadoras handheld, que incluyen teléfonos inteligentes como el iPhone de Apple; y la de computadoras mainframe) y la industria del software. Las industrias dentro de un sector pueden estar involucradas entre sí de muchas formas. Las empresas en las industrias de los componentes de cómputo son proveedoras de las empresas en las industrias del hardware. Las empresas en la industria de software ofrecen complementos importantes al hardware: el software que los clientes compran para ejecutarlos en su hardware. Y las empresas en las industrias de computadoras personales, handheld y mainframe están en competencia directa entre sí, pues todas ofrecen productos que en cierto grado son sustitutos de los demás.

Industria y segmentos de mercado

También es importante reconocer la diferencia entre una industria y los segmentos del mercado dentro de ella. Los segmentos de mercado son los diferentes grupos de clientes dentro de un mercado que pueden distinguirse entre ellos en función de sus diferentes atributos y demandas específicas. En la industria cervecera, por ejemplo, existen tres segmentos principales: consumidores que beben marcas de demanda masiva y de gran arraigo (como Budweiser); consumidores preocupados por el peso que beben marcas de demanda masiva, más ligeras y bajas en calorías (como Coors Light) y consumidores que prefieren la “cerveza artesanal” con un precio más alto y que ofrecen pequeñas cerveceras y muchos importadores. Asimismo, en la industria de las computadoras personales, existen diferentes segmentos en los cuales los clientes desean máquinas de escritorio, máquinas portátiles ligeras (laptops) y servidores que están en el centro de una red de computadoras personales (figura 2.1). Los fabricantes de computadoras personales reconocen la existencia de estos segmentos al producir una gama de ofertas de producto

Figura 2.1 El sector de las computadoras: industrias y segmentos



atractivas para los clientes en diferentes segmentos. No obstante, los clientes de todos estos segmentos comparten una necesidad común de PC en las cuales ejecutar aplicaciones personales de software.

Fronteras cambiantes en la industria

Las fronteras de la industria pueden cambiar con el tiempo a medida que las necesidades de los consumidores evolucionan o surgen nuevas tecnologías que permiten a las empresas en las industrias no relacionadas en ese momento, satisfacer en formas nuevas las necesidades de los clientes. Observamos que durante la década de los noventa, a medida que los consumidores de bebidas carbonatadas comenzaban a desarrollar un gusto por el agua envasada y las bebidas de fruta no carbonatadas, Coca-Cola se encontró a sí misma en competencia directa y en la misma industria que los fabricantes de agua envasada y bebidas de fruta.

Como ejemplo de la forma en que el cambio tecnológico puede alterar las fronteras de la industria, considere la convergencia que está ocurriendo entre las industrias de las telecomunicaciones y el cómputo. Históricamente, la industria del equipo de telecomunicaciones se ha considerado como una entidad distinta de la industria del hardware. No obstante, el equipo de telecomunicaciones se ha desplazado de la tecnología análoga tradicional a la tecnología digital, de manera que el equipo de telecomunicaciones cada vez es más parecido a las computadoras. El resultado es que las fronteras entre estas diferentes industrias están desapareciendo. Por ejemplo, un teléfono inalámbrico digital no es más que una pequeña computadora manual con una conexión inalámbrica, y las pequeñas computadoras manuales suelen venir acompañadas de funciones inalámbricas, lo cual las convierte en teléfonos. Por tanto, Nokia y Motorola, que fabrican teléfonos inalámbricos, ahora se encuentran compitiendo directamente con empresas de cómputo como Apple y Microsoft.

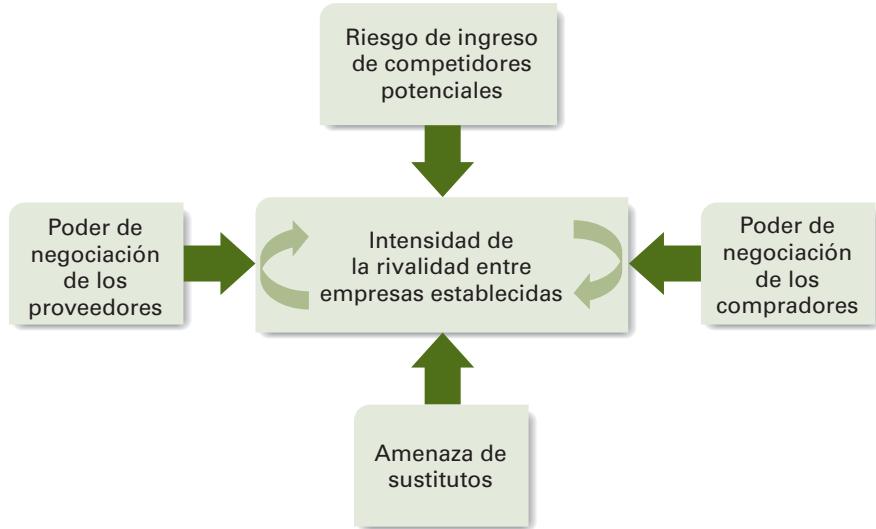
El análisis competitivo de la industria comienza enfocándose en la industria general en la que la empresa compite antes que se consideren cuestiones relacionadas con los segmentos de mercado o a nivel de sector. Las herramientas que los directivos pueden usar para realizar tal análisis de la industria se examinan en las siguientes secciones: modelo de las cinco fuerzas de Porter, análisis de grupo estratégico y análisis del ciclo de vida de la industria.

MODELO DE CINCO FUERZAS DE PORTER

Una vez que se han identificado las fronteras de una industria, la tarea que enfrentan los administradores es analizar las fuerzas competitivas en el entorno de la industria para identificar las amenazas y las oportunidades. El famoso modelo de Michael E. Porter, conocido como el modelo de cinco fuerzas, ayuda a los administradores con este análisis.² Su modelo, mostrado en la figura 2.2, se enfoca en cinco fuerzas que dan forma a la competencia dentro de una industria: 1) el riesgo de que posibles competidores ingresen al mercado, 2) la intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas dentro de 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 a los productos de una industria.

Porter afirma que cuanto más poder tenga cada una de estas fuerzas, más limitada será la capacidad de las empresas establecidas para incrementar sus precios y obtener mayores utilidades. Dentro del modelo de Porter, una fuerza competitiva poderosa puede considerarse una amenaza debido a que deprime las utilidades. Una fuerza competitiva débil puede considerarse una oportunidad debido a que permite a una empresa obtener

Figura 2.2 Modelo de cinco fuerzas de Porter



Fuente: Adaptado y reimpreso con autorización de *Harvard Business Review*. De "How Competitive Forces Shape Strategy," de Michael E. Porter, *Harvard Business Review*, marzo/abril 1979, copyright © 1979 por the President and Fellows of Harvard College. Todos los derechos reservados.

mayores utilidades. El poder de las cinco fuerzas puede cambiar con el tiempo a medida que varían las condiciones en la industria. La tarea que enfrentan los administradores es reconocer cómo es que las cinco fuerzas dan origen a nuevas amenazas y oportunidades, y formular las respuestas estratégicas adecuadas. Además, para una empresa es posible, mediante la elección de una estrategia, alterar el poder de una o más de las cinco fuerzas a su favor. Esto se analiza en los siguientes capítulos.

Riesgo de ingreso de competidores potenciales

Los **competidores potenciales** son empresas que no compiten hoy en una industria, pero que tienen la capacidad de hacerlo si así lo deciden. Por ejemplo, las compañías de televisión por cable surgieron recientemente como competidores potenciales de las compañías telefónicas tradicionales. Las nuevas tecnologías digitales han permitido a las empresas de cable ofrecer el servicio telefónico sobre los mismos cables que transmiten programas televisivos.

Las empresas establecidas que ya operan en una industria suelen intentar desalentar a los competidores potenciales de ingresar debido a que cuantas más empresas lo hagan, más difícil será para las compañías consolidadas proteger su participación de mercado y generar utilidades. Un alto riesgo de que competidores potenciales ingresen representa una amenaza para la rentabilidad de empresas establecidas. Pero si el riesgo de nuevos participantes es bajo, las empresas establecidas pueden aprovechar esta oportunidad para incrementar los precios y obtener mayores rendimientos.

El riesgo de ingreso por parte de competidores potenciales depende de las dimensiones de las barreras de entrada; es decir, los factores que vuelven costoso para las empresas el ingreso a una industria. Cuanto mayores sean los costos que los posibles competidores tengan que erogar para ingresar a una industria, mayores serán las barreras de entrada y más débil será la fortaleza competitiva. Las altas barreras de entrada pueden mantener a los posibles competidores fuera de una industria, aun cuando las utilidades de la industria sean altas. Entre las barreras altas de ingreso se encuentran las economías

de escala, la lealtad a las marcas, las ventajas absolutas de costos, los costos del cambio para el cliente y las regulaciones gubernamentales.³ Una estrategia importante es construir barreras de entrada (en el caso de las empresas establecidas) o encontrar formas de evadir esas barreras (en el caso de las que quieren entrar). Analizaremos este tema con mayor detalle en los siguientes capítulos.

Economías de escala Las economías de escala surgen cuando los costos unitarios disminuyen a medida que la empresa aumenta su producción. Las fuentes de economías de escala incluyen 1) reducciones de costos ganadas mediante la producción en masa y estandarizada, 2) descuentos en compras masivas de insumos de materia prima y partes componentes, 3) las ventajas que se obtienen de distribuir los costos de producción entre un volumen de producción grande y 4) los ahorros de costos asociados con la distribución de los costos de marketing y publicidad entre un volumen cuantioso de producción. Si las ventajas de costos provenientes de las economías de escala son importantes, una nueva empresa que ingrese a la industria y produzca a pequeña escala sufrirá una gran desventaja de costos en comparación con las empresas establecidas. Si la nueva empresa decide producir a gran escala con el fin de lograr estas economías de escala, tendrá que incrementar el capital necesario para construir instalaciones de producción a gran escala y soportar los altos riesgos asociados con inversiones de esa magnitud. Un riesgo adicional del ingreso a gran escala es que la mayor oferta de productos deprimirá los precios y generará la vigorosa revancha de las empresas establecidas. Por estas razones, la amenaza de ingreso se reduce cuando las empresas establecidas cuentan con economías de escala.

Lealtad a la marca La lealtad a la marca existe cuando los consumidores prefieren los productos de las empresas establecidas. Una empresa puede generar lealtad a su marca al publicitar de manera continua los productos que llevan su marca y el nombre de la empresa, al protegerlos con patentes, innovar productos mediante programas de investigación y desarrollo y enfatizar la alta calidad de sus productos y su buen servicio postventa. La lealtad a la marca significativa dificulta a los nuevos participantes arrebatar a las empresas establecidas su participación de mercado. Por tanto, reduce la amenaza de ingreso de posibles competidores, pues éstos pueden considerar demasiado costoso deteriorar las preferencias arraigadas de los clientes. En los segmentos del mercado masivo de la industria cervecera, por ejemplo, la lealtad a la marca de la que disfrutan Anheuser Bush (Budweiser), Molson Coors (Coors) y SAB-Miller (Miller) es tal que ingresar a esos segmentos de la industria es muy difícil. Por tanto, la mayoría de los nuevos participantes se ha enfocado en el segmento de alta calidad, donde las marcas establecidas no tienen un fuerte predominio. (Para un ejemplo de cómo una empresa evadió las barreras basadas en la marca para entrar al mercado de las bebidas carbonatadas, vea el recuadro 2.1 Estrategia en acción).

Ventajas absolutas de costos En ocasiones, las empresas establecidas tienen una ventaja absoluta de costos en relación con los competidores potenciales, lo que significa que éstos no esperan igualar la estructura de costos más bajos de las empresas. Las ventajas absolutas de costos surgen de tres fuentes principales: 1) operaciones de producción superiores y procesos debidos a la experiencia acumulada, patentes o procesos secretos, 2) control de los insumos particulares que se requieren para la producción, como mano de obra, materiales, equipo o habilidades gerenciales, que están limitados en su oferta y 3) acceso a fondos más baratos, debido a que las empresas existentes representan menores riesgos que los nuevos participantes. Si las empresas establecidas tienen una ventaja absoluta de costos, la amenaza de un nuevo participante como fuerza competitiva es más débil.

2.1 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Evadir las barreras de ingreso a la industria de las bebidas carbonatadas

La industria de las bebidas carbonatadas por mucho tiempo había estado dominada por dos empresas: Coca-Cola y PepsiCo. Gracias al gasto de grandes sumas de dinero en publicidad y promoción, ambas empresas habían creado una importante lealtad a sus marcas y habían dificultado en gran medida a los nuevos competidores ingresar a la industria y arrebatar la participación de mercado a estos dos gigantes. Cuando nuevos competidores trataban de ingresar, ambas empresas respondían reduciendo sus precios, lo que obligaba a las nuevas empresas a restringir sus planes de expansión.

No obstante, a finales de la década de los ochenta, Cott Corporation, en ese entonces una pequeña envasadora canadiense, ideó una estrategia para ingresar al mercado de las bebidas carbonatadas. La estrategia de Cott era en apariencia simple. En un principio, la empresa se enfocó en el segmento de las bebidas de cola en el mercado de las bebidas carbonatadas. Cott firmó un contrato con Royal Crown (RC) Cola por los derechos globales exclusivos de su concentrado de cola. RC Cola era un pequeño participante en el mercado estadounidense de bebidas de cola. Sus productos eran reconocidos como de alta calidad, pero nunca pudo desafiar de manera efectiva a Coke o Pepsi. Después, Cott firmó un trato con un minorista abarrotero canadiense, Loblaw, para ofrecer su marca privada de bebida refrescante de cola. Con precios más bajos, la marca privada de Loblaw, conocida como President's Choice, tuvo un gran éxito y ganó participación de mercado tanto a Coke como a Pepsi.

Animada por este éxito, Cott decidió tratar de convencer a otros minoristas de manejar una bebida de cola de marca privada. Para los minoristas, la propuesta de valor fue simple, a diferencia de sus principales rivales. Cott no gastó casi nada en publicidad y promoción. Esto constituyó una fuente importante de ahorros en costos, los cuales Cott transmitió a los minoristas en forma de precios más bajos.

Por su parte, los minoristas encontraron que podían reducir de manera significativa el precio de Coke y Pepsi y aún recibir mejores márgenes de utilidad en marcas privadas que en bebidas de marca.

A pesar de esta propuesta convincente de valor, pocos minoristas estuvieron dispuestos a vender bebidas de cola de marca privada por temor a alejar a Coca-Cola y PepsiCo., cuyos productos atraían en gran medida el tráfico en las tiendas. La innovación de Cott inició a principios de la década de los noventa cuando firmó un contrato con Walmart para abastecer al gigante minorista con una bebida de marca privada llamada "Sam's Choice" (nombrada así en honor del fundador de Walmart, Sam Walton). Walmart demostró ser el canal de distribución perfecto para Cott. El minorista sólo estaba comenzando a ingresar al negocio de los abarrotes y los consumidores iban a Walmart no para comprar mercancía de marca sino por sus precios bajos. A medida que el negocio abarrotero de Walmart aumentaba, también lo hicieron las ventas de Cott. Pronto agregó otros sabores a sus ofertas, como limonada de soda, que competiría con 7Up y Sprite. Además, presionadas por Walmart, a finales de la década de los noventa, otras tiendas abarroteras estadounidenses comenzaron a introducir sodas de marca privada y solían recurrir a Cott para cubrir sus necesidades.

Para 2008, Cott había crecido para convertirse en una empresa de 1 700 millones de dólares. Cott capturó más de 6% del mercado estadounidense de bebidas carbonatadas, casi desde cero una década atrás, y manejaba 15% de participación en el mercado de las bebidas carbonatadas en las tiendas de abarrotes, su canal central. Los perdedores en este proceso fueron Coca-Cola y PepsiCo, que ahora se enfrentaban a la constante erosión de su lealtad de marca y participación de mercado a medida que los consumidores reconocían cada vez más la alta calidad y el precio bajo de las bebidas carbonatadas de marca privada.

Fuentes: A. Kaplan, "Cott Corporation," *Beverage World*, 15 de junio de 2004, 32; J. Popp, "2004 Soft Drink Report," *Beverage Industry*, marzo de 2004, 13-18; L. Sparks, "From Coca-Colonization to Copy Catting: The Cott Corporation and Retailers Brand Soft Drinks in the UK and US," *Agribusiness*, marzo de 1997, 153-127. Vol. 13, Núm. 2; E. Cherney, "After Flat Sales, Cott Challenges Pepsi, Coca-Cola," *Wall Street Journal*, 8 de enero de 2003, B1, B8, Anónimo, "Cott Corporation: Company Profile," *Just-Drinks*, agosto de 2006, 19-22; Sitio web de The Cott Corporation, <http://www.cott.com/about/history/en>, visitado el 5 de agosto de 2009.

Costos del cambio para el cliente Los costos del cambio surgen cuando al cliente le cuesta tiempo, energía y dinero cambiar de los productos que ofrece una empresa establecida a los que ofrece un nuevo participante. Cuando los costos del cambio son altos, los clientes pueden quedar atrapados en las ofertas de las empresas establecidas, aun cuando los nuevos participantes ofrezcan mejores productos.⁴ Un ejemplo conocido de costos del cambio se refiere a los costos asociados con cambiar de un sistema operativo de

cómputo a otro. Si una persona está utilizando el sistema operativo Windows de Microsoft y tiene una biblioteca de aplicaciones relacionadas de software (por ejemplo, procesador de palabras, hoja de cálculo, juegos) y archivos de documentos, sería costoso para ella cambiar a otro sistema operativo. Para realizar el cambio, esta persona tendría que comprar un nuevo conjunto de aplicaciones de software y convertir todos los archivos de documentos existentes para ejecutarlos en el nuevo sistema. Frente a tal gasto de dinero y tiempo, la mayoría de las personas no está dispuesta a realizar el cambio a menos que el sistema operativo de la competencia ofreciera una ventaja sustancial de desempeño. Por tanto, cuanto mayores sean los costos del cambio, mayor será la barrera al ingreso para una empresa que intenta promover un nuevo sistema operativo.

Regulación gubernamental Históricamente, la regulación gubernamental ha constituido la mayor barrera al ingreso a muchas industrias. Por ejemplo, hasta mediados de la década de los noventa, la regulación del gobierno de Estados Unidos prohibió a los proveedores de servicios telefónicos de larga distancia competir por el servicio telefónico local y viceversa. Otros proveedores potenciales del servicio telefónico, incluidas las empresas de servicio de televisión por cable como Time Warner y Comcast (que podrían usar sus cables para transportar el tráfico telefónico así como señales de televisión), tenían prohibido ingresar a todo el mercado. Estas barreras regulatorias de entrada redujeron de forma significativa el nivel de competencia tanto en los mercados telefónicos locales como en los de larga distancia, lo cual permitió a las compañías telefónicas obtener utilidades más altas que en circunstancias diferentes. Todo esto cambió en 1996 cuando el gobierno desreguló la industria de manera significativa. En los meses siguientes, las compañías de televisión por cable, de larga distancia y de telefonía local anunciaron su intención de ingresar al mercado de las otras y una multitud de nuevos participantes ingresaron al mercado. El modelo de cinco fuerzas predice que las menores barreras de ingreso debido a la desregulación gubernamental generarán una cantidad significativa de nuevos participantes, un incremento en la intensidad de la competencia industrial y menores tasas de utilidad en la industria; de hecho, es lo que ocurrió.

En resumen, si las empresas establecidas han desarrollado lealtad de marca para sus productos, tienen una ventaja de costos y economías de escala significativa respecto a los posibles competidores, son las beneficiarias de altos costos de cambio o disfrutan de la protección desregulatoria, entonces el riesgo de ingreso de posibles competidores es mucho menor; es una fuerza competitiva débil. En consecuencia, las empresas establecidas pueden fijar precios mayores y las utilidades de la industria son más altas. La evidencia de las investigaciones académicas sugiere que la altura de las barreras al ingreso es una de las principales determinantes de las tasas de utilidad en una industria.⁵ Sin lugar a dudas, es en beneficio de las empresas establecidas adoptar estrategias congruentes con el desarrollo de barreras de entrada para asegurar estas utilidades. Del mismo modo, los posibles nuevos participantes tienen que hallar estrategias que les permitan evadir estas barreras al ingreso.

Rivalidad entre las empresas establecidas

La segunda de las cinco fuerzas competitivas de Porter es la intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas dentro de una industria. La rivalidad se refiere a la lucha competitiva entre las empresas en una industria para apoderarse de la participación de mercado de las otras. La lucha competitiva se puede impedir mediante el precio, el diseño de producto, la publicidad, el gasto promocional, las actividades de venta directa y el servicio y soporte posventa. La rivalidad más intensa implica menores precios o más gasto en armas competitivas no basadas en el precio, o ambas cosas. Debido a que la intensa rivalidad reduce los precios e incrementa los costos, también restringe las utilidades de una industria. Por tanto, la intensa rivalidad entre empresas establecidas constituye una gran amenaza a la rentabilidad.

lidad. Por otra parte, si la rivalidad es menos intensa, las empresas pueden tener la oportunidad de incrementar los precios o reducir el gasto en armas competitivas no basadas en el precio, lo cual genera un nivel más alto de utilidades en la industria. La intensidad de la rivalidad entre las empresas establecidas dentro de una industria depende en gran parte de cuatro factores: 1) estructura competitiva de la industria, 2) condiciones de la demanda, 3) condiciones del costo y 4) dimensiones de las barreras de salida de la industria.

Estructura competitiva de la industria La estructura competitiva de una industria se refiere al número y tamaño de la operación de distribución de las empresas que la conforman, algo que los administradores estratégicos determinan al principio de un análisis de la industria. Las estructuras de la industria varían y las diferencias en las estructuras tienen diversas implicaciones para la intensidad de la rivalidad. Una industria fragmentada se compone de un gran número de empresas grandes o medianas, ninguna de la cuales está en condiciones de determinar los precios. Una industria consolidada está dominada por unas cuantas empresas grandes (un oligopolio) o, en casos extremos, sólo por una empresa (un monopolio) y éstas suelen estar en condiciones de determinar los precios en esa industria. Ejemplos de industrias fragmentadas son la agricultura, las tintorerías, la renta de videos, los clubes deportivos, la correduría de bienes raíces y las salas de bronceado. Entre las industrias consolidadas se encuentran la aeroespacial, la de bebidas carbonatadas, la automotriz, la farmacéutica, la correduría bursátil y la cervecera. En la industria cervecera, por ejemplo, las primeras tres empresas representan 80% de las ventas de la industria.

Muchas industrias fragmentadas se caracterizan por barreras de ingreso mínimas y artículos de consumo que son difíciles de diferenciar. La combinación de estas características tiende a generar ciclos de auge y contracción; es decir, ciclos en donde las utilidades de la industria aumentan y disminuyen. Las barreras de ingreso bajas denotan que siempre que la demanda sea fuerte y las utilidades altas, los nuevos participantes inundarán el mercado, con la esperanza de beneficiarse del auge. El aumento repentino en el número de negocios dedicados a la renta de videos, los clubes deportivos y las salas de bronceado en las décadas de los ochenta y noventa ejemplifica esta situación.

Con frecuencia, la inundación de nuevos participantes en una industria fragmentada floreciente crea un exceso de la capacidad, así que las empresas comienzan a reducir precios para usar su capacidad desaprovechada. La dificultad que las empresas enfrentan cuando intentan diferenciar sus productos de los de los competidores puede exacerbar esta tendencia. El resultado es una guerra de precios, que restringe las utilidades en la industria, obliga a algunas empresas a cerrar sus puertas y disuade a los posibles nuevos participantes de entrar en el mercado. Por ejemplo, después de una década de expansión y auge en las utilidades, muchos clubes deportivos están percatándose de que tienen que ofrecer grandes descuentos para retener a sus miembros. En general, cuanto más parecido a un bien de consumo sea el producto de una industria, más perniciosa se volverá la guerra de precios. Esta etapa de contracción del ciclo continúa hasta que la capacidad general de la industria se equilibra con la demanda (por medio de bancarrota); es decir, encuentra un punto en el que los precios pueden estabilizarse de nuevo.

Por ende, una estructura industrial fragmentada constituye una amenaza más que una oportunidad. La mayoría de los auges es de corta duración, debido a la facilidad de ingreso a la que seguirán guerras de precios y bancarrota. Debido a que suele ser difícil diferenciar los productos en estas industrias, la mejor estrategia para una empresa es intentar minimizar sus costos, de manera que sea rentable en una etapa de auge y sobreviva en la contracción ulterior. Por otra parte, las empresas pueden intentar adoptar estrategias que cambien la estructura subyacente de las industrias fragmentadas y generen una estructura industrial consolidada en la cual el nivel de rentabilidad de la indus-

tria aumente. En capítulos posteriores consideraremos exactamente cómo las empresas pueden lograr esto.

En las industrias consolidadas, las empresas son interdependientes debido a que sus acciones o movimientos competitivos (respecto al precio, la calidad, etcétera) afectan de manera directa la participación de mercado de sus rivales, y la consecuencia de tal interdependencia competitiva puede ser una espiral peligrosa. La rivalidad aumenta a medida que las empresas intentan reducir los precios de las demás u ofrecer a los clientes más valor en sus productos, lo cual obliga a que las utilidades de la industria disminuyan. Las guerras de precios que han creado de manera periódica estragos en la industria aeronáutica ofrecen un buen ejemplo de este proceso. La industria del acero también sufrió un recorte similar en sus precios hasta 2004 (vea el caso de apertura).

Las empresas en industrias consolidadas en ocasiones buscan reducir esta amenaza al igualar los precios establecidos en la empresa dominante.⁶ No obstante, las empresas deben tener cuidado, puesto que los acuerdos privados de fijación de precios son ilegales. (Los acuerdos tácitos e indirectos, a los que se llega sin una comunicación directa o intencional son legales). En su lugar, las empresas fijan sus precios al observar, interpretar, anticipar y responder al comportamiento de las demás. No obstante, los acuerdos tácitos de liderazgo de precios suelen desencadenar condiciones económicas adversas, como lo que ocurrió en la industria de los cereales para el desayuno, caso descrito en el apartado 2.2 Estrategia en acción.

Demanda de la industria El nivel de demanda en la industria es la segunda determinante de la intensidad de la rivalidad entre empresas establecidas. La creciente demanda de nuevos clientes o de más compras por parte de los clientes existentes tiende a moderar la competencia al ofrecer un mayor ámbito de acción para las empresas que compiten por los clientes. La creciente demanda tiende a reducir la rivalidad, pues todas las empresas pueden vender más si arrebatan participación de mercado a otras. Las cuantiosas utilidades en la industria suelen ser el resultado. Por el contrario, la menor demanda genera más rivalidad, pues las empresas luchan por conservar su participación de mercado y ganancias (como en la industria de los cereales para el desayuno). La demanda disminuye cuando los clientes abandonan el mercado o cada cliente compra menos. En esos casos, una empresa puede crecer sólo quitando participación de mercado a otras empresas. Por tanto, la menor demanda supone una amenaza muy grave, pues aumenta el grado de rivalidad entre las empresas establecidas.

Condiciones de los costos La estructura de costos de las empresas de una industria es la tercera determinante de la rivalidad. En las industrias en que los costos fijos son altos, para incrementar el volumen de ventas las empresas tienden a apalancar la rentabilidad, y el deseo de aumentar el volumen puede desencadenar una intensa rivalidad. Los costos fijos son los que debe sufragar la empresa antes de hacer una sola venta. Por ejemplo, antes de ofrecer el servicio, las compañías de televisión por cable deben haber instalado cable en el subsuelo; hacerlo implica un costo fijo. Asimismo, para ofrecer un servicio aéreo expreso, una empresa como FedEx debe invertir en aviones, en instalaciones de clasificación de paquetes y camiones de entrega, todos los cuales son costos fijos que requieren importantes inversiones de capital. En industrias en las que los costos fijos de producción son altos, si el volumen de ventas es bajo, las empresas no podrán cubrir sus costos fijos y no serán rentables. Por tanto, tienen un incentivo para reducir sus precios y aumentar su gasto de promoción para incrementar el volumen de sus ventas de manera que puedan cubrir sus costos fijos. En situaciones en las que la demanda no está aumentando con la suficiente rapidez y demasiadas empresas están involucradas en las mismas acciones (reducir los precios e incrementar el gasto de promoción en un intento por cubrir sus costos fijos), el resultado puede ser una intensa rivalidad y meno-

2.2 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Guerras de precios en la industria de los cereales para el desayuno

Por décadas, la industria de los cereales para el desayuno fue una de las más rentables en Estados Unidos. La industria tiene una estructura dominada por Kellogg's, General Mills y Kraft Foods con su marca Post. La fuerte lealtad a las marcas, aunada a un control sobre la distribución en los anaqueles del supermercado, ayudó a limitar las posibilidades de ingreso para nuevos participantes. Mientras tanto, el crecimiento estable de la demanda de casi 3% impidió que los ingresos de la industria aumentaran. Kellogg's, que representaba más de 40% de la participación de mercado, actuó como líder de precios en la industria. Cada año, Kellogg's incrementaba los precios de sus cereales, sus rivales hacían lo propio y las utilidades de la industria se mantenían altas.

Esta estructura favorable de la industria comenzó a cambiar a principios de la década de los noventa al desacelerarse el crecimiento en la demanda y después estancarse cuando las rosquillas de pan o los pastelillos reemplazaron el cereal matutino de muchos adultos estadounidenses. Poco después, el surgimiento de poderosas tiendas de descuento como Walmart, que ingresó a la industria de los abarrotes a principios de la década de los noventa y que comenzó a promover de manera agresiva sus marcas de cereales, fijaron precios mucho más bajos que los cereales de marca. A medida que avanzaba la década, otras cadenas de abarrotes como Kroger's comenzaron a seguir los pasos de Walmart y la lealtad hacia las marcas de la industria disminuyó cuando los clientes se percataron de que un cereal de 2.50 dólares de hojuelas de trigo de Walmart sabía casi igual que uno de 3.50 dólares de Cornflakes de Kellogg's. Conforme las ventas de los cereales más baratos y de marcas privadas comenzaban a despegar, los supermercados, que ya no dependían tanto de los nombres de marcas para atraer a los clientes a sus tiendas, comenzaron a demandar precios más bajos a los fabricantes de cereales de marca.

Durante varios años, los fabricantes de cereales de marca trataron de contener estas tendencias adversas, pero a mediados de la década de los noventa, se tornó imposible. En 1996, Kraft (entonces propiedad de Phillip Morris) realizó una agresiva reducción de 20% en el precio de su marca Post, con el fin de recuperar participación de mercado. Kellogg's pronto lo siguió con una reducción de 19% en el

precio de dos terceras partes de sus marcas y de inmediato General Mills hizo lo mismo. Las décadas de la colusión tácita de precios habían llegado a su fin.

Si las empresas de cereales para el desayuno estaban esperando que las reducciones de precios estimularan la demanda, se equivocaron. En vez de ello, la demanda permaneció constante mientras que los ingresos y los márgenes siguieron la tendencia bajista de los precios, y los márgenes operativos de Kellogg's disminuyeron de 18% en 1995 a 10.2% en 1996, una tendencia que los demás fabricantes de cereales de marca también experimentaron.

Para 2000, las condiciones habían empeorado. Las ventas de las marcas privadas continuaron invadiendo el mercado, con una participación de más de 10%. Además, las ventas de cereales para el desayuno comenzaron a contraerse 1% al año. Para poner fin a esta situación, un decidido General Mills continuó lanzando campañas costosas de precios y promociones en un intento por recuperar su participación de manos del líder del mercado. Kellogg's experimentó una disminución en su participación de mercado en 2001 para llegar a un poco más de 30%, detrás de 31% ahora detentado por General Mills. Por primera vez, desde 1906, Kellogg's dejó de ser el líder del mercado. Además, las utilidades de los tres principales productores se mantuvieron bajas debido a los continuos descuentos en los precios.

A mediados de 2001, General Mills finalmente reaccionó e incrementó sus precios un modesto 2% en respuesta al aumento de sus costos. Los competidores hicieron lo propio, lo cual indica que tal vez después de una década de una costosa guerra de precios, quizás surja una vez más en la industria la disciplina en la fijación de precios. Tanto Kellogg's como General Mills intentaron alejarse aún más de la competencia basada en precios y en su lugar se enfocaron en extensiones de marca, como el Special K con contenido de moras y nuevas variedades de Cheerios. Los esfuerzos de Kellogg's con Special K ayudaron a la empresa a recuperar el liderazgo del mercado que detentaba ahora General Mills. Lo que es más importante es que el énfasis renovado en la competencia no basada en el precio puso fin a años de una guerra de precios nociva, al menos por el momento.

Fuentes: G. Morgenson, "Denial in Battle Creek," *Forbes*, 7 de octubre de 1996, 44; J. Muller, "Thinking out of the Cereal Box," *Business Week*, 15 de enero de 2001, 54; A. Merrill, "General Mills Increases Prices," *Star Tribune*, 5 de junio de 2001, 1D; S. Reyes, "Big G, Kellogg Attempt to Berry Each Other," *Brandweek*, 7 de octubre de 2002, 8.

res utilidades. La investigación sugiere que con frecuencia las empresas más débiles en una industria inician tales acciones, precisamente porque son las que se esfuerzan por cubrir sus costos fijos.⁷

Barreras de salida Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que impiden a las empresas abandonar una industria.⁸ Si las barreras de salida son altas, las empresas se quedan atrapadas en una industria no rentable donde la demanda general es estática o decadente. El resultado suele ser un exceso de capacidad productiva, que ocasiona una rivalidad y una competencia de precios más intensa a medida que las empresas reducen los precios en un intento por recibir pedidos de los clientes para usar su capacidad inactiva y cubrir sus costos fijos.⁹ Las barreras de salida comunes incluyen las siguientes:

- Inversiones en activos específicos como máquinas, equipo e instalaciones operativas, que son de poco o ningún valor para usos alternos o que no se pueden liquidar. Si la empresa desea abandonar la industria, tendrá que descontar el valor en libros de estos activos.
- Los altos costos fijos de la salida, como el pago de liquidaciones, prestaciones sanitarias y pensiones que deberá pagar a los trabajadores que la empresa despida cuando cese de operar.
- Los apegos emocionales a una industria, cuando los propietarios o empleados de una empresa no están dispuestos a salir de una industria por razones sentimentales o por orgullo.
- Dependencia económica de una industria, debido a que la empresa depende de una sola industria para obtener sus ingresos y utilidades.
- La necesidad de conservar un conjunto costoso de activos a cierto nivel mínimo o superior para participar de manera eficaz en la industria.
- Regulaciones de los concursos o las quiebras, en especial en Estados Unidos, donde las disposiciones del capítulo 11 relativas a la quiebra permiten a las empresas insolventes continuar operando y reorganizarse, y acogerse a la protección por bancarrota. Estas regulaciones mantienen los activos no rentables dentro la industria, lo cual genera una persistente capacidad excesiva y una tardanza para que la oferta de la industria se equilibre con la demanda.

Como ejemplo del efecto de las barreras de salida, considere la industria del correo expreso y la entrega de paquetes. Los principales participantes en esta industria, como FedEx y UPS, dependen por completo del negocio de entregas para obtener sus ingresos y utilidades. Tienen que estar en condiciones de garantizar a sus clientes que entregarán los paquetes a las principales localidades dentro de Estados Unidos, y gran parte de su inversión está destinada a este fin. Para cumplir con esta garantía, necesitan una red nacional de rutas aéreas y terrestres, un activo necesario para participar en la industria. Si se presenta un exceso de capacidad en la industria, como sucede de vez en cuando, FedEx no podría reducir o minimizar de manera incremental su exceso de capacidad al decidir no volar y entregar paquetes en, digamos, Miami, debido a que esa proporción de su red está subutilizada. Si lo hiciera, ya no podría garantizar que podrá entregar paquetes a las principales localidades en Estados Unidos, y sus clientes optarían por contratar los servicios de otros transportistas. Por tanto, la necesidad de mantener una red nacional es una barrera de salida que puede generar una persistente capacidad excesiva en la industria aérea expresa durante períodos de demanda baja. Por último, los administradores y empleados tanto de UPS como de FedEx, tienen lazos emocionales con esta industria: fueron los primeros transportistas en los segmentos terrestres y aéreos, respectivamente; sus empleados son también los principales propietarios de las acciones de sus empresas; y dependen desde el punto de vista financiero de la suerte del negocio de las entregas.

El 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 en una industria pueden ser clientes individuales que en última instancia consumen sus productos (sus usuarios finales) o las empresas que distribuyen los productos de una industria a los usuarios finales, como minoristas y mayoristas. Por ejemplo, si bien los usuarios finales consumen el jabón en polvo que fabrican Procter & Gamble y Unilever, los principales compradores del 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 los precios bajos que fijan las empresas en la industria o incrementar los costos de las empresas en la industria al demandarles mejor calidad y servicio. Al reducir los precios e incrementar los costos, los compradores poderosos pueden reducir las utilidades en una industria. Por tanto, éstos se deben considerar una amenaza. Por otra parte, cuando los compradores son negociadores débiles, las empresas en una industria pueden incrementar sus precios y quizás reducir sus costos al disminuir la calidad de sus productos y servicios, con lo que aumentará el nivel de utilidades de la industria. Los compradores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

- La industria que está ofreciendo un producto o servicio determinados está compuesta por pequeñas empresas y los compradores son pocos y grandes. Estas circunstancias permiten a los compradores dominar a las empresas proveedoras.
- Los compradores adquieren en grandes cantidades. En tales circunstancias, pueden usar su poder de compra para negociar reducciones de precios.
- Un gran porcentaje de los pedidos totales en la industria de los proveedores depende de los compradores.
- Cuando los costos de cambiar son bajos, los compradores pueden poner a concursar a los proveedores para obligarlos a reducir sus precios.
- Cuando es económicamente factible para los compradores adquirir un insumo de varias empresas a la vez, pueden someter a concurso a las empresas de una industria.
- Cuando los compradores pueden amenazar con ingresar a una industria y fabricar ellos mismos el producto y por tanto satisfacer sus propias necesidades, esta táctica obligará a la industria a reducir sus precios.

La industria de los proveedores de autopartes, cuyos compradores son grandes fabricantes automotrices, como GM, Ford y Toyota, es un buen ejemplo de una industria en la cual los compradores tienen un fuerte poder de negociación y por ende suponen una fuerte amenaza competitiva. ¿Por qué? Los proveedores de autopartes son numerosos y por lo general pequeños en escala; sus compradores, los fabricantes de automóviles, son grandes en tamaño pero pocos en número. Además, para mantener bajos los precios de los componentes, tanto Ford como GM han amenazado con fabricar ellos mismos los componentes en lugar de comprarlos a los proveedores. Los fabricantes automotrices han empleado su poder para someter a concurso a los proveedores, lo que les permite pagar precios más bajos por los componentes y demandar mejor calidad. Si el proveedor de componentes se opone, el fabricante de automóviles usará como instrumento de negociación la amenaza de sustituirlo con otro proveedor.

Otra cuestión es que el poder relativo de compradores y proveedores tiende a variar como respuesta a las condiciones cambiantes de la industria. Por ejemplo, debido a los cambios que se están presentando en la industria farmacéutica y de los servicios de salud, los principales compradores de las farmacéuticas (hospitales y organizaciones de atención médica) están obteniendo cada vez más poder sobre los proveedores de productos farmacéuticos y han podido demandar precios más bajos. En la sección Caso en marcha se

CASO EN MARCHA

Poder de compra de Walmart sobre sus proveedores

Cuando Walmart y otros minoristas de descuento iniciaron operaciones en la década de los sesenta, eran pequeñas operaciones con poco poder de compra. Para generar tráfico en las tiendas dependían en gran medida de contar con mercancía de marcas nacionales de empresas renombradas como Procter & Gamble y Rubbermaid. Debido a que las tiendas de descuento no tenían altos volúmenes de ventas, las empresas de marcas nacionales eran quienes fijaban los precios. Esto significaba que las tiendas de descuento tenían que buscar otras formas de reducir sus costos, que por lo general hacían al enfatizar el autoservicio en tiendas modestas ubicadas en suburbios donde los terrenos eran más baratos. (En la década de los sesenta, los principales competidores de las tiendas de descuento eran las tiendas departamentales de servicio completo como Sears, Roebuck que solían estar ubicadas en las áreas de compra del centro de la ciudad.)

Las tiendas de descuento como Kmart compraban su mercancía a mayoristas, quienes a su vez la compraban a los fabricantes. El mayorista llegaba a una tienda y tomaba los pedidos, y cuando la mercancía llegaba, el mayorista entraba y la acomodaba en los anaqueles, lo cual ahorraba al minorista costos de mano de obra. No obstante, Walmart tenía su sede en Arkansas y ubicaba sus tiendas en pequeños poblados. Los mayoristas no estaban muy interesados en atender a una empresa que construía sus tiendas en lugares tan alejados. Sólo lo harían si Walmart pagara precios más altos.

Sam Walton de Walmart rehusó hacerlo. En lugar de esto, tomó su incipiente empresa pública y empleó el capital que tenía para construir un centro de distribución en el cual almacenar mercancía. Éste atendería a todas las tiendas que se encontraban dentro de un radio de 400 kilómetros, con camiones que partían a diario del centro de distribución para reabastecer a las tiendas. Como el centro de distribución atendía a varias tiendas y por tanto

compraba en grandes volúmenes, Walton se percató de que estaba en condiciones de prescindir de los mayoristas y ordenar directamente a los fabricantes. Los ahorros en costos generados por no tener que pagar utilidades a los mayoristas los transfirió a los consumidores en forma de precios más bajos, lo cual ayudó a Walmart a seguir creciendo. Este crecimiento aumentó su poder de compra y por ende su capacidad para demandar mayores descuentos a los fabricantes.

Hoy Walmart ha convertido su proceso de compra en un arte. Debido a que 8% de todas las ventas minoristas en Estados Unidos se realizan en una tienda Walmart, la empresa tiene un enorme poder de negociación sobre sus proveedores. Los proveedores de productos de marcas nacionales, como Procter & Gamble, ya no están en condiciones de fijar altos precios. En lugar de ello, Walmart ahora es tan importante para Procter & Gamble que puede exigirle mayores descuentos. Además, Walmart se ha convertido en una marca más poderosa que las marcas de los fabricantes. Las personas no van a Walmart a comprar productos de marca; van por sus precios bajos. Este simple hecho le ha permitido negociar precios bajos y siempre transferir los ahorros en costos a los consumidores en forma de precios menores.

Desde principios de la década de los noventa, Walmart ofrece a sus proveedores información en tiempo real de las ventas en tienda por medio de unidades de identificación de existencias (SKU, por sus siglas en inglés), las cuales permiten a los proveedores optimizar su proceso de producción, satisfacer las demandas de producción de Walmart y evitar el exceso o la falta de la misma y la necesidad de almacenar inventario. Las eficiencias que los fabricantes han obtenido de tal información las transmiten a Walmart en forma de precios más bajos, los cuales a su vez se transmiten a los consumidores.

Fuentes: "How Big Can It Grow? Wal-Mart", *Economist*, 17 de abril de 2004, 74-76; H. Gilman, "The Most Underrated CEO Ever", *Fortune*, 5 de abril de 2004, 242-247; K. Schaffner, "Psst! Want to Sell to Wal-Mart?" *Apparel Industry Magazine*, agosto de 1996, 18-29.

analiza la forma en que el poder de compra de Walmart se ha modificado con el paso de los años y a medida que la empresa ha crecido.

Poder de negociación de los proveedores

La cuarta de las fuerzas competitivas de Porter es el poder de negociación de los proveedores: las organizaciones que suministran los insumos dentro de la industria, como materiales, servicios y mano de obra (que puede ser de individuos, organizaciones como sindicatos o empresas que ofrecen mano de obra por contrato). El poder de nego-

ciación de los proveedores se refiere a la capacidad de los proveedores para incrementar los precios de sus productos, o para incrementar de otra manera los costos de la industria, por ejemplo, al ofrecer productos de mala calidad o servicio deficiente. Los proveedores poderosos reducen las utilidades de una industria al incrementar los costos de las empresas que la conforman. Por tanto, los proveedores poderosos son una amenaza. Por otra parte, si los proveedores son débiles, las empresas en la industria tienen la oportunidad de obligar a reducir los precios de los productos y demandar productos de más alta calidad (como mano de obra más productiva). Igual que con los compradores, la capacidad de los proveedores de hacer demandas a la empresa depende de su poder en relación con el de la empresa. Los proveedores son más poderosos en las siguientes situaciones:

- El producto que los proveedores venden tiene pocos sustitutos y es vital para las empresas en una industria.
- Las compras de las empresas de una industria determinada no afectan de manera significativa la rentabilidad de los proveedores.
- Las empresas en una industria experimentarían importantes cambios de costos si cambian al producto de un proveedor distinto, debido a que sus productos son únicos o diferentes. En tales casos, la empresa depende de un proveedor determinado y no puede someter a concurso a los proveedores para reducir los precios.
- Los proveedores pueden amenazar con ingresar a la industria de sus clientes y usar sus insumos para generar productos que competirían directamente con los de las empresas que ya están en la industria.
- Las empresas en la industria no pueden amenazar con ingresar a la industria de sus proveedores y hacer sus propios insumos como una táctica para reducir el precio de los mismos.

Un ejemplo de una industria en la que las empresas dependen de un proveedor poderoso es la de las computadoras personales. Las empresas en esta industria dependen en gran medida de Intel, el proveedor de microprocesadores para PC más grande del mundo. El estándar de la industria para computadoras personales se ejecuta en los chips microprocesadores de Intel. Los competidores de Intel, como Advanced Micro Devices (AMD), deben desarrollar y proveer chips compatibles con el estándar de Intel. Aunque AMD ha desarrollado chips alternos, Intel aún provee alrededor de 85% de los chips que se usan en las PC, principalmente debido a que sólo Intel tiene la capacidad de manufactura necesaria para conservar su gran participación de mercado. Está fuera del alcance de los recursos financieros de los competidores de Intel, como AMD, igualar la escala y eficiencia de sus sistemas de manufactura. Esto significa que mientras los fabricantes de PC pueden comprar algunos microprocesadores a los rivales de Intel, sobre todo a AMD, siguen teniendo que recurrir a aquella para la gran mayoría de su producción. Como Intel tiene una poderosa capacidad de negociación, puede fijar precios más altos por sus microprocesadores que si sus competidores fueran más numerosos y fuertes (es decir, si la industria de los microprocesadores estuviera fragmentada).

Productos sustitutos

La última fuerza en el modelo de Porter es la amenaza de productos sustitutos: los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes. Por ejemplo, las empresas en la industria del café compiten de manera indirecta con los de las industrias del té y las bebidas carbonatadas, debido a que las tres atienden las necesidades de los clientes de bebidas no alcohólicas. La existencia de sustitutos cercanos es una fuerte amenaza competitiva debido a que limita el precio que las empresas en una industria pueden fijar por su producto y, por tanto, la rentabilidad de la industria. Si el precio del café aumenta demasiado con respecto al del té o de las bebidas carbonatadas, los bebedores de café podrían cambiar a esos sustitutos.

Si los productos de una industria tienen pocos sustitutos, éstos tendrán una fuerza competitiva débil; entonces, si todo lo demás permanece igual, las empresas en la industria podrán incrementar los precios y obtener ganancias adicionales. Por ejemplo, no hay sustituto cercano para los microprocesadores, lo cual da a empresas como Intel y AMD la capacidad de fijar precios más altos.

Sexta fuerza: los complementarios

Andrew Grove, ex presidente de Intel, ha argumentado que el modelo de las cinco fuerzas de Porter ignora una sexta: el poder, vigor y competencia de los complementarios.¹⁰ Los complementarios son empresas que venden productos que agregan valor (complementan) a los productos de las empresas en la industria, debido a que cuando se usan juntos, los productos satisfacen mejor las demandas de los clientes. Por ejemplo, los complementarios de la industria de las computadoras personales son las empresas que fabrican aplicaciones de software que se ejecutarán en esas máquinas. Cuanto mayor sea la oferta de aplicaciones de software de alta calidad para ejecutarse en las computadoras personales, mayor será el valor de estas últimas para los clientes, lo cual creará una mayor demanda de PC y una mayor rentabilidad para la industria de las computadoras personales.

El argumento de Grove tiene un fuerte sustento en la teoría económica, que por mucho tiempo ha sostenido que tanto los sustitutos como los complementarios influyen en la demanda en una industria.¹¹ Además, las investigaciones recientes han enfatizado la importancia de productos complementarios para determinar la demanda y rentabilidad en muchas industrias de alta tecnología, como la de cómputo en la cual Grove se basó.¹² Por tanto, la cuestión es que cuando los complementarios son una determinante importante de la demanda de los productos de una industria, las utilidades de la industria depende de manera crítica de ser el apoyo adecuado para sus complementarios. Cuando el número de complementarios aumenta y se generan productos complementarios atractivos, aumenta la demanda y las utilidades en la industria y se pueden abrir muchas oportunidades nuevas para crear valor. Por el contrario, si los complementarios son débiles y no generan productos complementarios atractivos, pueden ser una amenaza que detenga el crecimiento de la industria y limite la rentabilidad.

Dilema ético

Usted es un analista estratégico en una empresa hotelera exitosa que ha generado un excedente sustancial de flujo de efectivo. Su presidente (CEO) le ha pedido analizar la estructura competitiva de las industrias parecidas para encontrar una en la que la empresa pudiera ingresar y usar su reserva de efectivo para desarrollar una posición sostenible. Su análisis, utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter sugiere que las mayores oportunidades de utilidades se encuentran en la industria de las apuestas. Usted se da cuenta de que sería posible agregar casinos a los hoteles existentes, lo cual reduciría los costos de entrada a esta industria. No obstante, usted personalmente tiene fuertes objeciones morales acerca de las apuestas. ¿Sus opiniones personales deben influir sus recomendaciones al presidente?

Modelo resumido de Porter

El análisis sistemático de las fuerzas en el entorno industrial basado en el modelo de Porter es una herramienta poderosa que ayuda a los administradores a pensar de manera estratégica. Es importante reconocer que una fuerza competitiva suele afectar a las otras, por tanto, se deben considerar todas cuando se realice un análisis de una industria completa. De hecho, el análisis de la industria provoca que los administradores piensen de manera sistemática acerca de cómo sus elecciones estratégicas se verán afectadas por las fuerzas de la competencia de la industria y también en cómo afectarán estas elecciones a las cinco fuerzas y condiciones cambiantes en la industria.

GRUPOS ESTRATÉGICOS DENTRO DE LAS INDUSTRIAS

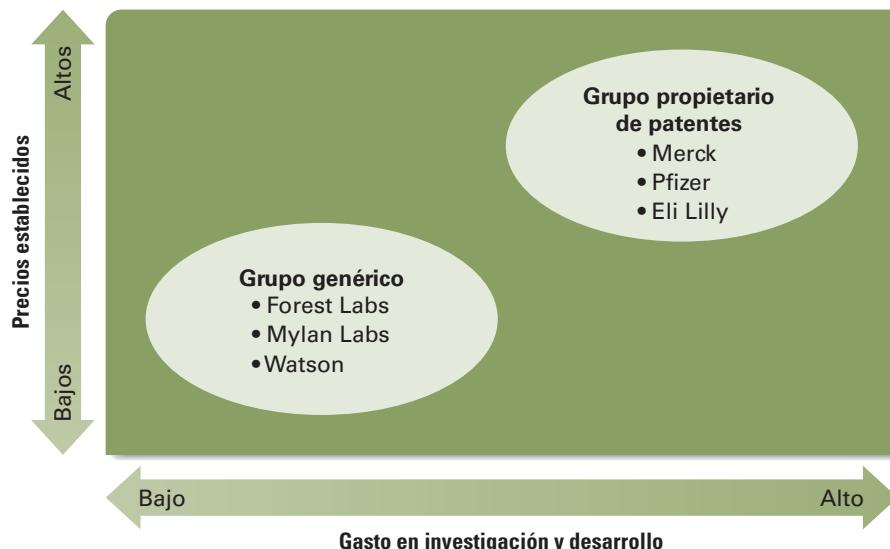
Las empresas dentro de una industria suelen diferir en gran medida con respecto a la forma en que posicionan estratégicamente sus productos en el mercado en términos de factores tales como los canales de distribución que usan, los segmentos de mercado que atienden, la calidad de sus productos, el liderazgo tecnológico, el servicio al cliente, la política de fijación de precios, la política de publicidad y las promociones. Como consecuencia

de estas diferencias, dentro de la mayoría de las industrias, es posible observar grupos de empresas en las que cada una sigue un modelo de negocios similar al que han adoptado otras en el grupo, pero diferente del modelo de negocios que siguen las de otros grupos. Estos diferentes grupos de empresas se conocen como grupos estratégicos.¹³

Por lo general, un pequeño número de factores estratégicos pueden capturar las diferencias básicas entre los modelos de negocios que las empresas en los diversos grupos estratégicos usan. Por ejemplo, en la industria farmacéutica sobresalen dos principales grupos estratégicos (figura 2.3).¹⁴ Un grupo, que incluye a empresas como Merck, Eli Lilly y Pfizer, se caracteriza por un modelo de negocios basado en un fuerte gasto en investigación y desarrollo, y se enfoca en desarrollar medicamentos nuevos, exitosos y de marca registrada. Las empresas en este grupo estratégico propietario de patentes, adoptan una estrategia de alto riesgo y altos rendimientos. Es una estrategia de riesgo alto debido a que la investigación farmacéutica básica es difícil y costosa. Lanzar un nuevo medicamento al mercado puede costar hasta 800 millones de dólares en recursos de investigación y desarrollo, y una década de investigaciones y pruebas clínicas. Los riesgos son altos pues la tasa de fracasos en el desarrollo de un nuevo medicamento es muy alta: sólo uno de cada cinco medicamentos que pasa por pruebas clínicas recibe la aprobación de la autoridad sanitaria estadounidense. No obstante, la estrategia también es muy lucrativa, pues un solo medicamento exitoso puede patentarse, y da al innovador un monopolio de 20 años sobre su producción y venta. Esto posibilita a estas empresas exclusivas a fijar un precio alto por el medicamento patentado, y les permite ganar millones, sino es que miles de millones de dólares, mientras la patente esté vigente.

El segundo grupo estratégico puede caracterizarse como grupo estratégico de medicamentos genéricos. Este grupo de empresas, entre las que se encuentran Forest Labs, Mylan Labs y Watson Pharmaceuticals, se enfoca en la fabricación de medicamentos genéricos: copias de bajo costo de medicamentos desarrollados por empresas en el grupo de propietarios de marcas registradas cuyas patentes han expirado. El bajo gasto en investigación y desarrollo, la eficiencia en la producción y el énfasis en los precios bajos caracterizan a los modelos de negocio de las empresas en este grupo estratégico. Adoptan estrategias de bajo riesgo y bajos rendimientos, debido a que no están invirtiendo millones de dólares en investigación y desarrollo. Las estrategias tienen bajos rendimientos debido a que estas empresas no fijan precios altos.

Figura 2.3 Grupos estratégicos en la industria farmacéutica



Implicaciones de los grupos estratégicos

El concepto de grupos estratégicos tiene varias implicaciones para la identificación de amenazas y oportunidades dentro de una industria. Primero, debido a que todas las empresas en un grupo estratégico adoptan modelos de negocio similares, los clientes tienden a considerar los productos de tales empresas como sustitutos directos de cada uno. Por tanto, los competidores más cercanos de una empresa serán los que formen parte de su grupo estratégico, no los de otros grupos estratégicos en la industria. La amenaza más inmediata para la rentabilidad de una empresa proviene de los rivales dentro de su grupo estratégico. Por ejemplo, en el sector de la venta minorista, hay un grupo de empresas que puede caracterizarse como tiendas de descuento. En este grupo están Walmart, Kmart, Target y Fred Meyer. La competencia entre estas empresas es más vigorosa, en comparación con otros minoristas en diferentes grupos, como Nordstrom o Gap Inc. La razón por la que Kmart llegó a la quiebra a principios del siglo XXI, no fue debido a que Nordstrom o Gap Inc. le arrebataran participación de mercado, sino porque Walmart y Target, que forman parte del grupo de tiendas de descuento, lo hicieron gracias a su ejecución estratégica superior del modelo de negocio de descuento.

Una segunda implicación competitiva es que los diferentes grupos estratégicos pueden tener una posición diferente con respecto a cada una de las fuerzas competitivas; por tanto, cada grupo estratégico puede enfrentarse a un conjunto de amenazas y oportunidades diferentes. El riesgo de la entrada de posibles competidores, el grado de rivalidad entre las empresas dentro de un grupo, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la fortaleza competitiva de los productos complementarios y sustitutos son una fortaleza competitiva relativamente débil o fuerte dependiendo el método de posicionamiento competitivo que adopte cada grupo estratégico en la industria. Por ejemplo, en la industria farmacéutica, las empresas que forman parte del grupo de empresas propietarias de patentes históricamente han tenido una posición muy poderosa en relación con los compradores, pues sus productos están patentados y no tienen sustitutos. Por otra parte, la rivalidad fundada en competencias de precios dentro de este grupo ha sido poca debido a que la competencia en la industria gira en torno a ser el primero en patentar un nuevo medicamento (las llamadas carreras de patentes), no alrededor de los precios de los medicamentos. Por tanto, las empresas en este grupo han podido fijar altos precios y obtener utilidades altas. En cambio, las empresas en el grupo genérico tienen posiciones mucho más débiles, pues muchas empresas pueden producir diferentes versiones del mismo medicamento genérico una vez que las patentes expiran. Por ende, en el grupo genérico en el que los productos tienen sustitutos cercanos, la rivalidad es alta y la competencia de precios le ha generado menores utilidades en comparación con las empresas del grupo con propiedad de patentes.

El rol de las barreras a la movilidad

De estas dos cuestiones se desprende que algunos grupos estratégicos sean más deseables que otros, debido a que las fuerzas competitivas abren mayores oportunidades y presentan menores amenazas para ellos. Los administradores, después de analizar su industria, pueden identificar un grupo estratégico donde las fuerzas competitivas sean más débiles y se obtengan mayores utilidades. Al percibir una oportunidad, ellos pueden contemplar la posibilidad de cambiar sus modelos de negocio y moverse para competir en ese grupo estratégico. No obstante, aprovechar esta oportunidad puede ser difícil debido a las barreras a la movilidad entre grupos estratégicos.

Las barreras a la movilidad son factores internos de la industria que inhiben el movimiento de las empresas entre grupos estratégicos. Incluyen las barreras para ingresar al grupo y las barreras para salir del grupo existente de la empresa. Por ejemplo, Forest Labs encontraría barreras a la movilidad si tratara de ingresar al grupo con propiedad

de patentes en la industria farmacéutica; carece de capacidades de investigación y desarrollo y adquirirlas sería una propuesta costosa. Con el tiempo, las empresas en diferentes grupos crean diferentes estructuras de costos, habilidades y competencias que les dan diferentes opciones de fijación de precios y elecciones. Una empresa que contemple ingresar a otro grupo estratégico debe evaluar si tiene la capacidad para imitar y, de ser posible, superar a sus competidores potenciales en ese grupo estratégico. Los administradores deben determinar si es redituable superar las barreras a la movilidad antes de decidir si la maniobra vale la pena.

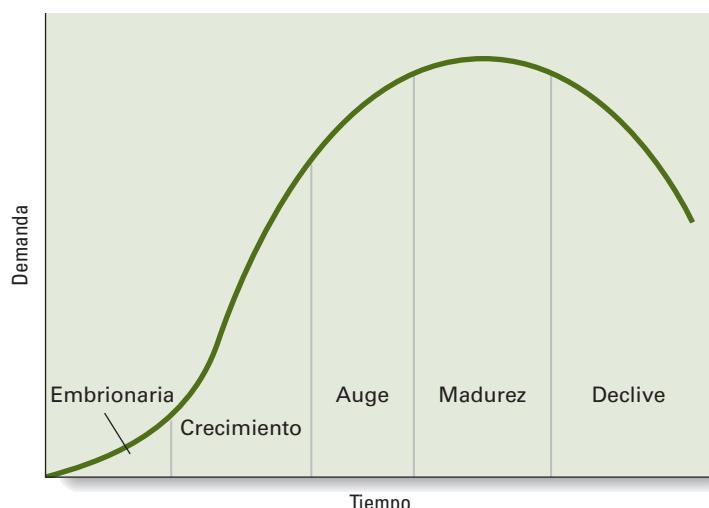
En resumen, una tarea importante del análisis de la industria es determinar las fuentes de las similitudes y diferencias entre las empresas que la componen y comprender los temas generales en los que se basa la competencia de esa industria. Este análisis suele revelar nuevas oportunidades para competir en una industria, como el desarrollo de nuevos tipos de productos que satisfagan mejor las necesidades de los clientes. También puede revelar amenazas emergentes que se pueden contrarrestar de manera eficaz al cambiar la estrategia competitiva. Esta cuestión se analiza en los capítulos 5, 6 y 7, que examinan el desarrollo de la estrategia competitiva en los diferentes tipos de mercados para lograr una ventaja competitiva sobre los rivales y satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA

Una determinante importante de la fortaleza de las fuerzas competitivas en una industria (y por tanto de la naturaleza de las amenazas y oportunidades) son los cambios que tienen lugar en ella en el tiempo. Las similitudes y diferencias entre las empresas en una industria suelen volverse más pronunciadas con el paso del tiempo y la estructura de su grupo estratégico cambia con frecuencia. La fortaleza y naturaleza de cada una de las fuerzas competitivas también varía a medida que la industria evoluciona, en especial el riesgo de entrada de posibles competidores y la rivalidad entre las empresas existentes.¹⁵

Una herramienta útil para analizar los efectos de la evolución de una industria sobre las fuerzas competitivas es el modelo del ciclo de vida de la industria, que identifica las etapas secuenciales en la evolución de una industria que producen cinco tipos diferentes de entorno industrial: embrionario, crecimiento, auge, madurez y declive (figura 2.4). La tarea de los administradores es anticipar cómo cambiará la fortaleza de las fuerzas competitivas a medida que el entorno industrial evoluciona y formular estrategias que aprovechen las oportunidades en cuanto surjan y contrarrestar las amenazas emergentes.

Figura 2.4 Etapas en el ciclo de vida de la industria



Una industria embrionaria recién empieza a desarrollarse (por ejemplo, las computadoras personales y la biotecnología en la década de los setenta, las comunicaciones inalámbricas en la década de los ochenta, las ventas minoristas por internet a principios de la década de los noventa y la nanotecnología en nuestros días). El crecimiento en esta etapa es lento debido a factores tales como el desconocimiento del producto de la industria por parte de los compradores, los altos precios debido a la incapacidad de las empresas de poner en práctica las economías de escala y el desarrollo deficiente de los canales de distribución. Las barreras de entrada suelen estar basadas en el acceso a los conocimientos tecnológicos clave más que en las economías de costos o la lealtad hacia la marca. Si el conocimiento clave requerido para competir en la industria es complejo y difícil de dominar, las barreras de entrada pueden ser muy altas y las empresas establecidas estarán protegidas contra los posibles competidores. La rivalidad en las industrias embrionarias está basada no tanto en el precio sino en educar a los clientes, abrir canales de distribución y perfeccionar el diseño del producto. Tal rivalidad puede ser intensa; la primera empresa en resolver los problemas de diseño suele tener la oportunidad de lograr una posición de mercado importante. Una industria embrionaria puede también ser la creación de los esfuerzos innovadores de una empresa, como fue el caso de los microprocesadores (Intel), las aspiradoras (Hoover), las fotocopiadoras (Xerox), la entrega exprés de paquetes pequeños (FedEx) y los motores de búsqueda por internet (Google). En tales circunstancias, la empresa tiene una mayor oportunidad de aprovechar la falta de rivales y desarrollar un fuerte arraigo en el mercado.

Industrias en crecimiento

Una vez que la demanda del producto de la industria ha despegado, la industria desarrolla las características del crecimiento. En una industria en crecimiento, la primera demanda se expande con rapidez a medida que nuevos clientes ingresan al mercado. Por lo general, una industria crece cuando los clientes se familiarizan con el producto; los precios disminuyen debido a que se ha logrado experiencia y economías de escala, y se han desarrollado canales de distribución. La industria de los teléfonos celulares en Estados Unidos estuvo en etapa de crecimiento la mayor parte de la década de los noventa. En 1990, había sólo 5 millones de usuarios de teléfonos celulares en esa nación. Para 2008, esta cifra se incrementó a casi de 260 millones; es decir, 84% de la población posee teléfonos celulares.

Por lo general, la importancia del control sobre el conocimiento tecnológico como una barrera de entrada disminuye para cuando la industria ha ingresado a su etapa de crecimiento. Debido a que pocas empresas han logrado economías de escala significativas o han fomentado la lealtad hacia sus marcas, otras barreras de entrada tienden a ser relativamente bajas también, en particular al principio de la etapa de crecimiento. Por tanto, en este punto, la amenaza de competidores potenciales suele ser la más alta. No obstante, paradójicamente, un crecimiento alto puede significar que el mercado absorba a los nuevos participantes, sin que esto produzca un marcado incremento en la intensidad de la rivalidad. Por tanto, la rivalidad tiende a ser relativamente baja. El rápido crecimiento en la demanda permite a las empresas aumentar sus ingresos y utilidades, sin arrebatar participación de mercado a los demás competidores. Una empresa consciente en el aspecto estratégico aprovecha el entorno hasta cierto punto benigno de la etapa de crecimiento para prepararse con miras a la intensa competencia en el próximo auge de la industria.

Auge de la industria

El crecimiento explosivo no puede mantenerse de manera indefinida. Tarde o temprano, el ritmo de crecimiento disminuirá y la industria entrará a la etapa de auge. En esta

etapa, la demanda alcanza los niveles de saturación; la mayor parte de la demanda está limitada al reemplazo, debido a que quedan pocos posibles compradores primerizos.

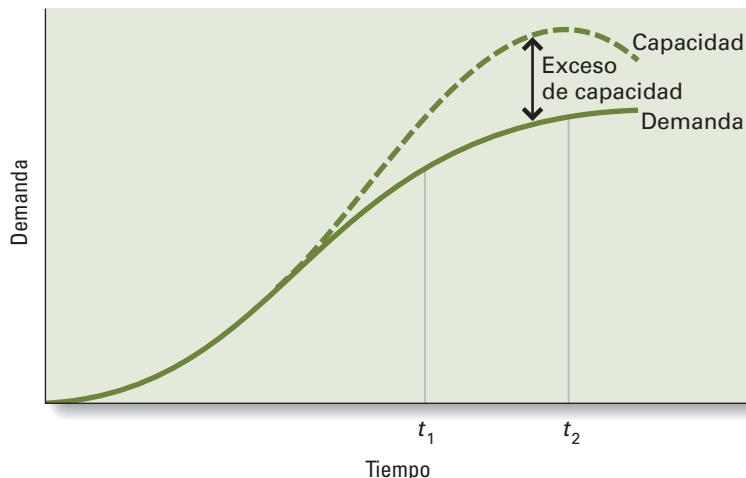
Cuando una industria entra en la etapa de auge, la rivalidad entre las empresas se intensifica. Por lo general, las empresas que se han acostumbrado al rápido crecimiento continúan aumentando su capacidad a un ritmo congruente con el crecimiento pasado. No obstante, la demanda ha dejado de crecer a tales ritmos y la consecuencia es la creación de una capacidad productiva excedente. Esta condición se ilustra en la figura 2.5, donde la curva de línea continua indica el crecimiento en la demanda en el tiempo y la curva de línea punteada indica el crecimiento en la capacidad productiva en el tiempo. Como puede observarse, pasado el punto t_1 , hay una desaceleración en el crecimiento de la demanda conforme la industria madura. No obstante, la capacidad continúa creciendo hasta el punto t_2 . La brecha entre la línea continua y la punteada indica el exceso de capacidad. En un intento por usar esta capacidad, las empresas suelen reducir los precios. El resultado puede ser una guerra de precios, que lleve a las empresas más ineficientes a la quiebra, lo cual es suficiente para disuadir de entrar a cualquier nuevo participante.

Industrias maduras

La etapa de auge termina cuando la industria entra en su etapa de madurez: el mercado está totalmente saturado, la demanda está limitada a la demanda de reemplazos y el crecimiento es lento o nulo. El crecimiento en esta etapa proviene del aumento en la población que provee al mercado de nuevos clientes o de un incremento en la demanda de reemplazos.

A medida que la industria entra en la madurez, las barreras de entrada aumentan y la amenaza de la entrada de posibles competidores disminuye. Puesto que el crecimiento disminuye durante el auge, es imposible para las empresas mantener sus tasas históricas de crecimiento tan sólo aferrándose a su participación de mercado. Surge la competencia por la participación de mercado, lo que reduce los precios y con frecuencia se produce una guerra de precios, como sucedió en la industria de las aerolíneas y las computadoras personales. Para sobrevivir a la crisis, las empresas comienzan a enfocarse en minimizar los costos y desarrollar lealtad hacia sus marcas. Las aerolíneas, por ejemplo, intentaron reducir los costos operativos al contratar trabajadores no sindicalizados y desarrollar lealtad de marca mediante programas de viajero frecuente. Los fabricantes de computadoras personales han buscado desarrollar la lealtad hacia sus marcas al ofrecer un excelente servicio posventa y trabajar por disminuir sus estructuras de costos. Para cuando una

Figura 2.5 Crecimiento en la demanda y en la capacidad



industria madure, las empresas sobrevivientes serán aquellas que contaban con lealtad hacia sus marcas y operaciones eficientes bajas en costos. Debido a que ambos factores constituyen una importante barrera de entrada, la amenaza de que competidores potenciales entren, disminuye en gran medida. Las altas barreras de entrada en las industrias maduras pueden dar a las empresas la oportunidad de incrementar sus precios y utilidades, aunque esto no siempre ocurre.

Como consecuencia de la crisis, la mayoría de las industrias en la etapa de madurez se consolida y se convierte en oligopolios. Ejemplos de esto incluyen a la industria cervecera, la de cereales para el desayuno y la farmacéutica. En las industrias maduras, las empresas tienden a reconocer su interdependencia e intentan evitar las guerras de precios. La estabilidad en la demanda les da la oportunidad de establecer acuerdos de liderazgo de precios. El efecto neto es reducir la amenaza de intensa rivalidad entre las empresas establecidas, y por ende permitir una mayor rentabilidad. No obstante, la estabilidad de una industria madura siempre se ve amenazada por las guerras de precios posteriores. Un colapso general en la actividad económica puede deprimir la demanda de la industria. Como las empresas se esfuerzan por conservar sus ingresos debido al declive en la demanda, los acuerdos de liderazgo de precios se rompen, aumenta la rivalidad y los precios y utilidades se desploman. Las guerras periódicas de precios que ocurren en la industria aeronáutica parecen seguir este patrón.

Industrias en declive

A la postre, la mayoría de las industrias entra en una etapa de declive: el crecimiento se torna negativo por varias razones, entre las que se encuentran la sustitución tecnológica (por ejemplo, los viajes por aire en lugar de los viajes terrestres); cambios sociales (digamos, la mayor conciencia en la salud hizo que las ventas de tabaco se desplomaran); la demografía (considere que la disminución en la tasa de nacimientos fue nociva para el mercado de productos para bebés y niños); y la competencia internacional (por ejemplo, los bajos costos de la competencia extranjera ocasionaron que la industria del acero en Estados Unidos decayera por dos décadas hasta 2004; vea el caso de apertura). Dentro de una industria en declive, el grado de rivalidad entre las empresas establecidas suele aumentar. Dependiendo de la velocidad del declive y de la altura de las barreras de salida, las presiones competitivas pueden volverse tan aguerridas como en la etapa de crisis.¹⁶ El problema principal en una industria en declive es que la disminución en la demanda ocasiona un exceso de capacidad. Para tratar de usar esta capacidad, las empresas comienzan a reducir los precios, con lo que desencadenan una guerra de precios. La industria del acero en Estados Unidos experimentó estos problemas durante las décadas de los ochenta y noventa, debido a que las compañías acereras intentaron usar su exceso de capacidad a pesar de que la demanda se estaba contrayendo. El mismo problema ocurrió en la industria aérea de 1990 a 1992, de 2001 a 2003 y una vez más en 2008, cuando las empresas redujeron sus precios para asegurarse de no volar aviones medio vacíos (es decir, no operarían con un exceso de capacidad sustancial). Las barreras de salida desempeñan una función para ajustar el exceso de capacidad. Cuanto mayores sean las barreras de salida, más difícil será para las empresas reducir la capacidad y mayor será la amenaza de una competencia de precios severa.

Resumen del ciclo de vida de la industria

Una tercera tarea del análisis de la industria es identificar las amenazas y oportunidades que caracterizan a los diferentes tipos de entornos industriales para desarrollar un modelo de negocios y una estrategia competitiva eficaces. Los administradores deben adaptar sus estrategias a las condiciones cambiantes de la industria. Deben aprender a

reconocer los puntos cruciales en el desarrollo de una industria, de manera que puedan pronosticar el momento en que la etapa de crisis de una industria puede comenzar o el momento en que una industria parece tender al declive. Esto aplica también a nivel de grupos estratégicos, para los nuevos grupos embrionarios los puntos cruciales pueden surgir debido a los cambios en las necesidades y los gustos de los clientes. Algunos grupos pueden crecer con rapidez debido a los cambios en la tecnología y otros entrar en declive cuando sus clientes abandonan el mercado.

LIMITACIONES DE LOS MODELOS PARA EL ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Las fuerzas competitivas, los grupos estratégicos y los modelos de ciclo de vida ofrecen un medio útil para pensar y analizar la naturaleza de la competencia dentro de una industria para identificar oportunidades y amenazas. No obstante, cada uno tiene sus limitaciones y los administradores deben estar conscientes de éstas.

Problemas con el ciclo de vida

Es importante recordar que el modelo del ciclo de vida de la industria es una generalización. En la práctica, los ciclos de vida de la industria no siempre siguen el patrón ilustrado en la figura 2.4. En algunos casos, las industrias no pasan de la etapa embrionaria. El crecimiento de la industria puede revitalizarse después de largos períodos de declive por medio de la innovación o el cambio social. Por ejemplo, el auge de la salud ocasionó que la industria de las bicicletas volviera a la vida después de un largo período de declive.

La duración de cada etapa también puede variar en gran medida de una industria a otra. Algunas industrias pueden permanecer en la etapa de madurez casi de manera indefinida si sus productos se convierten en necesidades básicas, como en el caso de la industria automotriz. Otras industrias saltan la etapa de madurez y pasan directamente a la de declive, como el caso de la industria de los bulbos. Los transistores reemplazaron a los bulbos como el principal componente en los productos electrónicos, aunque la industria de los bulbos aún sigue en su etapa de crecimiento. Sin embargo, otras industrias pueden pasar por varias crisis antes de entrar a la plena madurez, como parece ser el caso de la industria de las telecomunicaciones.

Innovación y cambio

Durante cualquier lapso razonable, en muchas industrias la competencia puede considerarse un proceso impulsado por la innovación.¹⁷ De hecho, la innovación suele ser el principal factor en la evolución de la industria y ocasiona el movimiento a través del ciclo de vida de la industria. La innovación es atractiva debido a que las empresas que son las pioneras en nuevos productos, procesos o estrategias suelen ganar enormes utilidades. Considere el crecimiento explosivo de Toys “R” Us, Dell Computer y Walmart. De muchas formas, todas estas empresas fueron innovadoras. Toys “R” Us fue pionera en una nueva forma de vender juguetes (mediante grandes tiendas de descuento tipo almacén); Dell fue pionero en toda una nueva forma de vender computadoras personales (directamente vía telefónica y después a través de la web); Walmart fue pionera en el concepto de supertienda de descuento y de precios bajos.

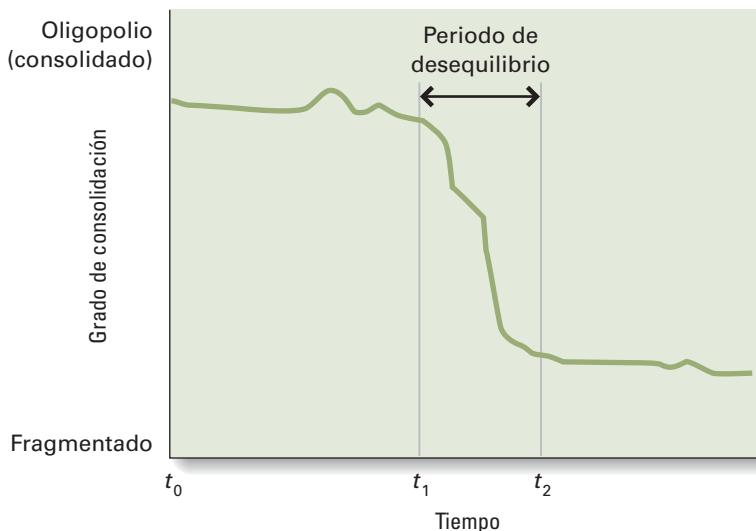
La innovación exitosa puede transformar la naturaleza de la competencia en una industria. En décadas recientes, una consecuencia frecuente de la innovación ha sido reducir los costos fijos de producción, con lo que disminuyen las barreras de entrada y se

permite que empresas nuevas y más pequeñas compitan contra grandes organizaciones establecidas. Por ejemplo, hace dos décadas, las grandes compañías acereras integradas como U. S. Steel, LTV y Bethlehem Steel dominaban la industria del acero. La industria era un típico oligopolio, dominado por un pequeño número de grandes productores, en el que se practicó la colusión tácita de precios. Después, entró una serie de productores eficientes con minifábricas como Nucor y Chaparral Steel, que usaban una nueva tecnología: hornos de arco eléctrico. Durante los últimos 20 años, estas empresas han revolucionado la estructura de la industria. Lo que alguna vez fue una industria consolidada, ahora es una mucho más fragmentada y con precios competitivos. La empresa sucesora de U. S. Steel, USX, ahora tiene sólo una participación de mercado de 12%, en comparación con 55% que tenía a mediados de la década de los sesenta. En cambio, las minifábricas ahora detentan más de 40% del mercado, en comparación con 5% que tenían hace 20 años.¹⁸ Por tanto, la innovación de las minifábricas ha redimensionado la naturaleza de la competencia en la industria del acero.¹⁹ El modelo de las cinco fuerzas de Porter aplicado a la industria en 1970 sería muy diferente al aplicado en 2008 (vea el caso de apertura para mayores detalles).

Michael Porter se refiere a las innovaciones como agentes “descongeladores” y “reformadores” de la estructura de la industria. Argumenta que después de un periodo de turbulencia ocasionado por la innovación, la estructura de una industria se arraiga una vez más sobre un patrón muy estable y pueden aplicarse las cinco fuerzas y los conceptos del grupo estratégico.²⁰ Esta concepción de la evolución de la estructura de una industria suele llamarse *equilibrio puntuado*.²¹ La perspectiva del equilibrio puntuado afirma que los largos periodos de equilibrio, en los que la estructura de una industria es estable, están puntuados por períodos de cambio rápido en los que una innovación revoluciona la estructura de la industria; se presenta un proceso de descongelamiento y recongelamiento.

La figura 2.6 muestra cómo se podría ver el equilibrio puntuado para una dimensión clave de la estructura de la industria: la estructura competitiva. Del tiempo t_0 al t_1 , la estructura competitiva de la industria es un oligopolio estable, con la participación de mercado en manos de unas cuantas empresas. En el tiempo t_1 , una empresa existente o una nueva son pioneras en una innovación importante. El resultado es un periodo de turbulencia entre t_1 y t_2 . Después de un tiempo, la industria se arraiga en un nuevo

Figura 2.6 Equilibrio puntuado y estructura competitiva



estado de equilibrio, pero ahora la estructura competitiva está mucho más fragmentada. Observe que lo contrario también podría suceder: la industria podría consolidarse más, aunque esto parezca menos común. En general, las innovaciones parecen disminuir las barreras de entrada, lo que permite la entrada de más empresas a la industria y, en consecuencia, generan la fragmentación más que la consolidación.

Durante un periodo de cambio rápido, cuando la innovación revoluciona la estructura de la industria, el valor suele emigrar a los modelos de negocio basados en nuevas estrategias de posicionamiento.²² En el sector de la correduría bursátil, el valor migró del modelo de correduría de servicio integral al modelo de transacciones en línea. En la industria del acero, la introducción de la tecnología de arco eléctrico ocasionó la migración del valor de las empresas grandes e integradas a las minifábricas. En la industria de venta de libros, el valor migró de los pequeños vendedores con instalaciones físicas a las grandes cadenas libreras como Barnes & Noble y librerías en línea como amazon.com. Debido a que las fuerzas competitivas y los modelos de los grupos estratégicos son estáticos, no es posible capturar de la manera adecuada lo que ocurre durante períodos de rápidos cambios en el entorno industrial cuando el valor está migrando.

Diferencias de las empresas

Otra crítica a los modelos de la industria es que exageran la importancia de la estructura de la industria como un factor determinante del desempeño de la empresa y minimizan la importancia de las variaciones o diferencias entre las empresas dentro de una industria o grupo estratégico.²³ Como se analiza en el siguiente capítulo, puede haber una enorme variación en las tasas de utilidad de las empresas individuales dentro de una industria. La investigación de Richard Rumelt y sus asociados sugiere que la estructura de la industria explica sólo cerca de 10% de la variación en las tasas de utilidad entre las empresas.²⁴ La implicación es que las diferencias individuales de la empresa explican gran parte del resto. Otros estudios han atribuido 20% a la varianza, que aún no es una cifra grande.²⁵ De manera similar, un número creciente de estudios ha encontrado sólo una débil evidencia de un vínculo entre una membresía estratégica de grupo y las tasas de utilidad de las empresas, a pesar del hecho de que el modelo del grupo estratégico predice un fuerte vínculo.²⁶ En conjunto, estos estudios sugieren que los recursos y capacidades individuales de una empresa son determinantes mucho más importantes de su rentabilidad que el grupo estratégico o industria de la que la empresa es miembro. En otras palabras, existen empresas fuertes en las industrias difíciles donde la rentabilidad promedio es baja (por ejemplo, Nucor en la industria del acero), y empresas débiles en industrias donde la rentabilidad promedio es alta.

Aunque estos hallazgos no invalidan los modelos de cinco fuerzas y de grupos estratégicos, indican que los modelos son sólo pronosticadores imperfectos de la rentabilidad de la empresa. Una empresa no será rentable sólo por que está basada en una industria o grupo estratégico atractivo. Como se analiza en los capítulos 3 y 4, se requiere algo más para lograrlo.

EL MACROENTORNO

Tal como las decisiones y acciones de los administradores estratégicos suelen poder modificar la estructura competitiva de una industria, también lo pueden hacer las condiciones o fuerzas cambiantes en el macroentorno en general, es decir, el contexto económico, global, tecnológico, demográfico, social y político más amplio en el que las empresas e industrias están insertas (figura 2.7). Los cambios en las fuerzas del macroentorno pueden

Figura 2.7 El rol del macroentorno

tener un impacto directo sobre cualquiera o todas las fuerzas del modelo de Porter y por ende, alterar la fortaleza relativa de esas fuerzas y el atractivo de una industria.

Fuerzas macroeconómicas

Las fuerzas macroeconómicas afectan la salud general y el bienestar de una nación o la economía regional de una organización, lo cual a su vez influye en la capacidad de empresas e industrias para obtener un rendimiento adecuado. Las cuatro fuerzas macroeconómicas más importantes son la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, tipos de cambio y tasas inflacionarias (o deflacionarias). El crecimiento económico, puesto que genera una expansión en los gastos de los clientes, aminora en términos generales las presiones competitivas dentro de una industria. Esto da a las empresas la oportunidad de expandir sus operaciones y obtener rendimientos mayores. Debido a que el declive económico (recesión) reduce los gastos de los clientes, aumenta las presiones competitivas. El declive económico con frecuencia ocasiona guerras de precios en las industrias maduras.

Las tasas de interés pueden determinar la demanda de productos de una empresa. Las tasas de interés son importantes siempre que los clientes pidan dinero prestado para financiar la compra de esos productos. El ejemplo más obvio es el mercado de la vivienda, en el cual las tasas hipotecarias afectan de manera directa la demanda. Las tasas de interés también tienen un impacto en la venta de automóviles, electrodomésticos y bienes de capital. Para las empresas en tales industrias, el incremento en las tasas de interés son una amenaza y su decremento, una oportunidad. Las tasas de interés también son importantes debido a que impactan el costo de capital de la empresa y por

ende, su capacidad de obtener fondos e invertir en nuevos activos. Cuanto más bajas sean las tasas de interés, menor será el costo del capital para las empresas y más tendrán que invertir.

Los tipos de cambio definen el valor relativo de las diferentes monedas nacionales. El movimiento en los tipos de cambio monetarios tiene un impacto directo en la competitividad de los productos de una empresa en el mercado global. Por ejemplo, cuando el valor del dólar es bajo en comparación con el de otras monedas, los productos hechos en Estados Unidos son relativamente baratos y los productos hechos en el extranjero son relativamente caros. Un decremento en el dólar reduce la amenaza de competidores extranjeros y crea la oportunidad de aumentar las ventas fuera del país. La caída en el valor del dólar frente a varias monedas importantes entre 2004 y 2008, ayudó a aumentar la competitividad de la industria estadounidense del acero.

La inflación puede desestabilizar la economía, lo cual produce un crecimiento económico más lento, tasas de interés más altas y movimientos monetarios volátiles. La característica clave de la inflación es que hace menos predecible el futuro. En un entorno inflacionario, puede ser imposible predecir con alguna exactitud el valor real de los rendimientos que se pueden obtener de un proyecto con cinco años de antelación. Tal incertidumbre hace que las empresas estén menos dispuestas a invertir. Esta abstención deprime a su vez la actividad económica y finalmente obliga a la economía a caer en una recesión. Por ende, un nivel inflacionario alto es una amenaza para las empresas.

La deflación también tiene un efecto desestabilizador en la actividad económica. Si los precios disminuyen, el precio real de los pagos fijos aumenta. Esto es perjudicial para las empresas e individuos con un alto nivel de endeudamiento que deben hacer pagos fijos regulares a esa deuda. En un entorno deflacionario, el incremento en el valor real de la deuda consume más de los flujos de efectivo corporativos y familiares, lo cual deja menos dinero disponible para otras compras y deprime la actividad económica general. Aunque desde la década de los treinta no se ha presentado una deflación significativa, en la década de los noventa comenzó en Japón y, en 2008, muchos temían que resurgiera en Estados Unidos, cuando el país se precipitaba a una profunda recesión.

Fuerzas globales

Durante la última mitad del siglo pasado se presentaron enormes cambios en el sistema económico mundial. Estos cambios se ven con mayor detalle en el capítulo 8 donde se analiza la estrategia global. Por ahora, los puntos importantes a observar son que las barreras al comercio y las inversiones internacionales se han venido abajo, y cada vez más países han disfrutado de un crecimiento económico sostenido. El crecimiento económico en naciones como Brasil, China e India ha creado nuevos grandes mercados para los bienes y servicios de las empresas, a quienes les está dando la oportunidad de aumentar sus utilidades con mayor rapidez si ingresan a esas naciones. La caída de las barreras al comercio y la inversión extranjera han hecho más fácil la entrada de naciones extranjeras. Por ejemplo, hace 20 años, era casi imposible para una empresa occidental establecer operaciones en China. Hoy, empresas japonesas y occidentales están invirtiendo más de 50 000 millones de dólares al año en China. De igual manera, las barreras al comercio y la inversión internacionales han facilitado a las empresas extranjeras ingresar a los mercados nacionales de muchas empresas (al disminuir las barreras de entrada) y por tanto han aumentado la intensidad de la competencia y disminuido la rentabilidad. Debido a estos cambios, muchos mercados nacionales aislados ahora se han vuelto parte de un mercado mucho más grande, competitivo y global, lo cual supone una multitud de amenazas y oportunidades para las empresas.

Fuerzas tecnológicas

Desde hace algunas décadas, el ritmo del cambio tecnológico se ha acelerado.²⁷ Esto ha desencadenado un proceso que se ha dado en llamar una “tormenta perenne de destrucción creativa”.²⁸ El cambio tecnológico puede volver obsoletos los productos existentes de la noche a la mañana y al mismo tiempo crear una multitud de posibilidades nuevas de productos. Por ende, el cambio tecnológico es tanto creativo como destructivo, tanto una amenaza como una oportunidad.

Uno de los impactos más importantes del cambio tecnológico es que puede afectar las dimensiones de las barreras de entrada y, por tanto, modificar de manera radical la estructura de la industria. Por ejemplo, internet disminuyó las barreras de entrada a la industria de las noticias. Los proveedores de noticias financieras ahora tienen que competir por los dólares de la publicidad y la atención del cliente con nuevas organizaciones de medios de comunicación basados en internet que surgieron durante la década de los noventa y principios del siglo XXI, como TheStreet.com, Motley Fool, la sección financiera de Yahoo! y, hace menos tiempo, las noticias de Google. El incremento resultante en la rivalidad ha dado a los anunciantes más opciones, lo que les ha permitido negociar a la baja los que deben pagar a las empresas de medios.

Fuerzas demográficas

Las fuerzas demográficas son resultado de los cambios en las características de una población, como edad, género, origen étnico, raza, orientación sexual y clase social. Al igual que las otras fuerzas en el entorno general, las fuerzas demográficas presentan oportunidades y amenazas para los directivos y pueden tener importantes implicaciones para las organizaciones. Los cambios en la distribución de edades en una población son un ejemplo de una fuerza demográfica que afecta a los administradores y a las organizaciones. En la actualidad, las naciones más industrializadas están experimentando el envejecimiento de sus poblaciones como consecuencia del declive en las tasas de natalidad y mortalidad y el envejecimiento de la generación de la posguerra. Este envejecimiento está aumentado las oportunidades para las organizaciones cuyos servicios están orientados a las personas de edad avanzada; por ejemplo, las industrias de servicios médicos y recreativos están viendo un aumento en la demanda de sus servicios. A medida que envejece la generación de la posguerra que nació entre finales de la década de los cincuenta y principios de los sesenta, se ha creado una gran cantidad de amenazas y oportunidades. Durante la década de los ochenta, muchos *baby boomers* se casaron y con ello crearon un aumento en la demanda de electrodomésticos que suelen comprar los recién casados. Empresas como Whirlpool Corporation y GE aprovecharon este aumento repentino en la demanda de lavadoras de ropa, lavavajillas, secadoras, etc. En la década de los noventa, muchos de estos mismos *baby boomers* estaban ahorrando para su retiro, lo cual creó una entrada de dinero en fondos mutualistas y un auge en la industria de estos fondos. En los siguientes 20 años, los *baby boomers* se jubilarán y harán prosperar las comunidades de retiro.

Fuerzas sociales

Las fuerzas sociales se refieren a la forma en que el cambio de las costumbres sociales y valores afectan a una industria. Al igual que otras fuerzas macroeconómicas analizadas aquí, el cambio social crea amenazas y oportunidades. Uno de los principales movimientos sociales en décadas recientes ha sido la tendencia hacia la salud. Este impacto ha sido inmenso y las empresas que han reconocido las oportunidades desde el principio han podido aprovechar las grandes ganancias. Philip Morris, por ejemplo, aprovechó la creciente tendencia en la conciencia de la salud cuando adquirió Miller Brewing Company y después redefinió

la competencia en la industria cervecera con su lanzamiento de la cerveza baja en calorías (Miller Lite). Asimismo, PepsiCo pudo despojar a su rival, Coca-Cola, de parte de su participación de mercado, al ser el primero en introducir colas de dieta y bebidas frutales. Al mismo tiempo, la tendencia hacia la salud ha creado una amenaza para varias industrias. Por ejemplo, la industria tabacalera está en decadencia como resultado directo de la mayor conciencia de los clientes en las repercusiones que fumar tiene para la salud.

Fuerzas políticas y legales

Las fuerzas políticas y legales son resultado de los cambios en leyes y regulaciones. Son consecuencia de los desarrollos políticos y legales dentro de la sociedad y afectan en alto grado a los administradores y empresas.

Los procesos políticos dan forma a las leyes de una sociedad, las cuales restringen las operaciones de las organizaciones y sus administradores y por tanto crean tanto amenazas como oportunidades.²⁹ Por ejemplo, en gran parte del mundo industrializado se ha presentado una fuerte tendencia hacia la desregulación de industrias que antes controlaba el Estado y la privatización de organizaciones antes propiedad del Estado. En Estados Unidos, la desregulación en la industria de las aerolíneas en 1979 permitió que ingresaran 29 nuevas aerolíneas a la industria entre 1979 y 1993. El incremento en la capacidad de transportación de pasajeros después de la desregulación generó un exceso de capacidad en muchas rutas, intensa competencia y guerras de precios. Para responder a este entorno cada vez más competitivo, las aerolíneas tuvieron que buscar formas de reducir sus costos operativos. El desarrollo de sistemas de centro y periferia, el surgimiento de aerolíneas no sindicalizadas y la introducción de servicios de descuento sencillos, fueron respuestas a la creciente competencia en el entorno de tareas de las aerolíneas. A pesar de estas innovaciones, la industria de las aerolíneas sigue experimentando intensas guerras de tarifas, que han disminuido las utilidades y ocasionado numerosas quiebras en las aerolíneas. La industria de las telecomunicaciones globales ahora está experimentando el mismo tipo de confusión después de la desregulación de esa industria en Estados Unidos y en todas partes.

RESUMEN

1. Una industria puede definirse como un grupo de empresas que ofrece productos o servicios que son sustitutos cercanos mutuos. Los sustitutos cercanos son productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas de los clientes.
2. La principal técnica que se usa para analizar la competencia en el entorno de una industria es el modelo de cinco fuerzas. Éstas son a) el riesgo de la entrada de posibles competidores, b) el grado de rivalidad entre las empresas establecidas, c) el poder de negociación de los compradores, d) el poder de negociación de los proveedores y e) la amenaza de productos sustitutos. Cuanto más fuerte sea cada fuerza, más competitiva será la industria y menor el rendimiento que se puede obtener.
3. El riesgo de entrada de posibles competidores depende de las dimensiones de las barreras de entrada. Cuanto más altas sean, más bajo será el riesgo de ingreso y mayores las utilidades que se pueden ganar en la industria.
4. El grado de rivalidad entre las empresas establecidas depende de la estructura competitiva de una industria, las condiciones de la demanda, las condiciones de los costos y las barreras de salida. Las condiciones positivas en la demanda regulan la competencia entre las empresas establecidas y crean la oportunidad de expansión. Cuando la demanda es débil se puede desarrollar una competencia intensa, en especial en industrias consolidadas con altas barreras de salida.

5. Los compradores son más poderosos cuando una empresa depende de ellos para su negocio, pero ellos no dependen de la empresa. En tales casos, son una amenaza.
 6. Los proveedores son más poderosos cuando una empresa depende de ellos para continuar su negocio, pero ellos no dependen de la empresa. En tales casos, son una amenaza.
 7. Los productos sustitutos son los productos de empresas que atienden necesidades similares a las que satisface la industria que se está analizando. Cuanto más similares sean los productos sustitutos entre ellos, más bajo será el precio que las empresas puedan fijar sin que los clientes opten por los sustitutos.
 8. Algunos apoyan la existencia de una sexta fuerza competitiva de cierta importancia: el poder, vigor y competencia de los complementarios. Los complementarios poderosos y vigorosos pueden tener un impacto positivo intenso sobre la demanda en una industria.
 9. La mayoría de las industrias están conformadas por grupos estratégicos: grupos de empresas que adoptan la misma estrategia o una similar. Las empresas en diferentes grupos estratégicos persiguen diferentes estrategias.
 10. Los miembros del grupo estratégico de una empresa son sus competidores inmediatos. Debido a que los diferentes grupos estratégicos se caracterizan por distintas amenazas y oportunidades, pueden pagar a una empresa para que cambie de grupo estratégico.
 11. La factibilidad de hacerlo dependerá de las dimensiones de las barreras a la movilidad.
 12. Las industrias pasan por un ciclo de vida bien definido: de una etapa embrionaria, al crecimiento, al auge y la madurez, y por último al declive. Cada etapa tiene diferentes implicaciones para la estructura competitiva de una industria y cada una da origen a su propio conjunto de amenazas y oportunidades.
 13. Los modelos de las cinco fuerzas competitivas, de grupo estratégico y del ciclo de vida de la industria tienen limitaciones. El modelo de las cinco fuerzas y el de grupo estratégico presentan una imagen estática de la competencia que resta importancia a la función de innovación. Sin embargo, la innovación puede revolucionar la estructura de una industria y cambiar por completo la fortaleza de las diferentes fuerzas competitivas. Se ha criticado a los modelos de las cinco fuerzas y del grupo estratégico por restar importancia a las diferencias individuales de las empresas. Una empresa no será rentable sólo por estar basada en una industria o grupo estratégico atractivo; se requiere mucho más. El modelo del ciclo de vida de la industria es una generalización que no siempre se sigue, en especial cuando las innovaciones revolucionan a una industria.
 14. El macroentorno afecta la intensidad de la rivalidad dentro de una industria. En el macroentorno está el entorno macroeconómico, el entorno global, el entorno tecnológico, el entorno social y demográfico, y el entorno político y legal.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. ¿En qué condiciones del entorno tienen más probabilidad de ocurrir las guerras de precios en una industria? ¿Cuáles son las implicaciones de las guerras de precios para una empresa? ¿Cómo debe una empresa manejar la amenaza de una guerra de precios?
 2. Analice el modelo de cinco fuerzas de Porter en relación con lo que sabe de la industria estadounidense del acero (vea el caso de apertura). ¿Qué le dice el modelo acerca del nivel de competencia en esta industria?
 3. Identifique una industria en crecimiento, una industria madura y una industria en declive. Para

cada industria, identifique lo siguiente: a) número y tamaño de las empresas; b) la naturaleza de las barreras de entrada, c) las dimensiones de las barreras de entrada; y d) el grado de diferenciación de productos. ¿Qué le dicen estos factores acerca de la naturaleza de la competencia en cada industria? ¿Cuáles son las implicaciones para la empresa en términos de amenazas y oportunidades?

4. Evalúe el impacto de los factores del macroentorno en el nivel probable de matriculación en su universidad en la década siguiente. ¿Cuáles son las repercusiones que estos factores tendrán para la seguridad laboral y el nivel salarial de sus profesores?

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRÁCTICA

Ejercicio en equipo

Competir contra Microsoft

Divídanse en equipos de tres a cinco personas y analicen el escenario siguiente. Designen a un miembro del mismo como representante que comunicará sus hallazgos al grupo.

Usted forma parte de un grupo de administradores e ingenieros de software en una pequeña empresa incipiente. Ha desarrollado un revolucionario sistema operativo para computadoras personales que ofrece distintas ventajas sobre el sistema operativo Windows de Microsoft: ocupa menos espacio de memoria en el disco duro de una computadora personal, aprovecha al máximo el poder del microprocesador y, en teoría, puede ejecutar aplicaciones de software con mayor rapidez que Windows y responde a las instrucciones de voz con una precisión de 99.9%, además de los mandos desde un teclado o un mouse. El sistema operativo es la única oferta de producto que su empresa ha producido.

Complete los siguientes ejercicios:

1. Analice la estructura competitiva del mercado de los sistemas operativos para computadoras personales. A partir de este análisis identifique qué factores podrían inhibir la adopción de su sistema operativo por los clientes.
2. ¿Se le ocurre alguna estrategia que su empresa pudiera adoptar, ya sea sola o en unión con otras empresas, para “vencer a Microsoft”? ¿Qué necesitará para ejecutar con éxito tal estrategia?

Archivo periodístico 2

Encuentre un ejemplo de una industria que se haya vuelto competitiva en años recientes. Identifique las razones del aumento en la presión competitiva.

Proyecto de administración estratégica: módulo 2

Este módulo requiere que usted analice el entorno de la industria en la que su empresa está basada mediante la información que ya ha recabado:

1. Aplique el modelo de cinco fuerzas a la industria a la que pertenece su empresa. ¿Qué le dice este modelo acerca de la naturaleza de la competencia en la industria?
2. ¿Los cambios que se están presentando en el macroentorno tienen repercusiones negativas o positivas sobre la industria a la que pertenece su empresa? Si es así, ¿cuáles son estos cambios y cómo pueden afectar a la industria?
3. Identifique a cualquier grupo estratégico que pueda existir en la industria. ¿En qué difiere la intensidad de la competencia a través de estos grupos estratégicos?
4. ¿Qué tan dinámica es la industria a la que pertenece su empresa? ¿Hay alguna evidencia de que la innovación esté reconfigurando la competencia o lo ha hecho en el pasado reciente?
5. ¿En qué etapa de su ciclo de vida está la industria a la que pertenece su empresa? ¿Cuáles son las repercusiones de esto para la intensidad de la competencia tanto ahora como en el futuro?
6. ¿Su empresa pertenece a una industria que se está volviendo más global? Si es así, ¿cuáles son las repercusiones de este cambio sobre la intensidad competitiva?
7. Analice las repercusiones del contexto nacional sobre la industria a la que pertenece su empresa. ¿El contexto nacional ayuda u obstaculiza a su empresa para lograr una ventaja competitiva en el mercado global?

C A S O D E C I E R R E

La industria cervecería en Estados Unidos

En décadas pasadas, la industria cervecería estadounidense se había caracterizado por una clara tendencia hacia un incremento en la concentración del mercado. Hoy, alrededor de 80% de toda la cerveza consumida en Estados Unidos la producen sólo tres empresas: Anheuser-Busch (ahora propiedad de InBev of Belgium), SAB-Miller y Molson Coors, en comparación con su participación de mercado de 57% en 1980. Anheuser-Bush tenía casi 50% del mercado en 2008, de sólo 28.2% en 1980. SAB-Miller (formada en 2002 cuando las cervecerías sudafricanas se fusionaron con Miller Beer) tenía cerca 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 dominaban el segmento de *mercado masivo* de la industria, donde la competencia gira en torno a la fijación agresiva de precios, la lealtad hacia la marca, los canales de distribución y el gasto en publicidad nacional. En cambio, hay otro segmento en la industria, el segmento de la *cerveza de alta calidad*, al que atiende un gran número de microcervecerías e importadores, la mayoría de los cuales tiene una participación de mercado menor de 1%. El segmento de primera calidad se enfoca en los compradores exigentes. Desarrollan sus marcas con base en el sabor y cubren los costos de producción mayores al fijar precios mucho más altos, casi el doble de lo que las cervecerías orientadas al mercado masivo fijan por un paquete de seis latas. Las microcervecerías y los importadores han ido ganando participación de mercado y en la actualidad tienen alrededor de 11% del mercado total.

En las dos últimas décadas, la industria ha cambiado en muchos aspectos. Primero, el consumo de cerveza en Estados Unidos ha disminuido de manera gradual (aunque el consumo de la cerveza de primera calidad ha ido en aumento). El consumo de cerveza per cápita llegó a los 30 galones en 1980 y disminuyó a 21.8 galones en 2007. El declive en el consumo se debió en parte a la creciente popularidad de los sustitutos, en especial, vinos y licores. En 1994, los estadounidenses consumieron 1.75 galones de vino per cápita. Para 2006, esa cifra aumentó a 2.16 galones. El consumo de licores aumentó de 1.27

galones per cápita en 1994 a 1.34 galones per cápita en el mismo periodo.

Segundo, el gasto en publicidad ha presentado un aumento constante, lo que puso en desventaja a las cervecerías más pequeñas. En 1975, la industria estaba gastando 0.18 dólares por lata en publicidad; para 2002 estaba gastando 0.40 dólares por lata. (Estas cifras están ajustadas a la inflación o dólares de valor constante.) Las cervecerías más pequeñas de mercado masivo no podían pagar las costosas campañas publicitarias en televisión nacional que se requerían para igualar el gasto de las grandes empresas de la industria, en consecuencia su participación de mercado se redujo.

Tercero, debido a una combinación de cambio tecnológico en el envasado y la distribución y los mayores gastos en publicidad, el tamaño que una cervecería de mercado masivo tenía que lograr para alcanzar las economías de escala, llamado *escala de producción mínima eficiente*, había aumentado de manera constante. En 1970, la escala de producción mínima eficiente se estimó en 8 millones de barriles de cerveza al año, lo que sugería que se requería una participación de mercado de 6.4% para lograr economías significativas de escala. Para principios del siglo XXI, la escala mínima eficiente había aumentado a 23 millones de barriles, lo que indicaba que se requería una participación de mercado de 13.06% para lograr economías de escala significativas.

Para principios del presente siglo, sólo 24 cervecerías de mercado masivo quedaban en Estados Unidos, en comparación con las 82 que había en 1970. Entre las cervecerías de mercado masivo restantes, Anheuser Busch es la empresa más consistente debido a sus economías de escala superiores. El ROIC de la empresa había sido alto, con fluctuaciones entre 17% y 23% de 1996 a 2008, mientras que la utilidad neta aumentó de 1 100 millones de dólares en 1996 a 2 000 millones de dólares en 2008. En cambio, tanto Coors como Miller, junto con la mayoría de las demás cervecerías de mercado masivo, habían tenido, a lo sumo, un desempeño financiero mediocre. Coors y Miller se fusionaron con Molson y SAB, respectivamente, en un intento por lograr economías de escala.³⁰

Preguntas para análisis

1. ¿Por qué la industria cervecera estadounidense se ha concentrado más en las últimas dos décadas?
2. Analice la estructura competitiva de la industria mediante el modelo de cinco fuerzas de Porter.
3. ¿Cuáles son las repercusiones de la estructura competitiva cambiante en la industria cervecera sobre la rentabilidad y estrategia de una empresa pequeña de mercado masivo en la industria?
4. ¿Existen grupos estratégicos diferentes en la industria? ¿Cuáles son? ¿Piensa que la naturaleza de la competencia varía entre grupos?

3

ANÁLISIS INTERNO: COMPETENCIAS DISTINTIVAS, VENTAJA COMPETITIVA Y RENTABILIDAD

O B J E T I V O S D E A P R E N D I Z A J E

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

- Analizar la fuente de la ventaja competitiva
- Identificar y explorar la función de la eficiencia, la calidad, la innovación y la capacidad de respuesta al cliente en el desarrollo y mantenimiento de la ventaja competitiva
- Explicar el concepto de cadena de valor
- Comprender la relación entre ventaja competitiva y rentabilidad
- Explicar qué repercute sobre la durabilidad de la ventaja competitiva de una empresa

Recuperar la ventaja competitiva de McDonald's

McDonald's es una empresa extraordinariamente exitosa

Fundada en 1955, cuando el legendario Ray Kroc decidió franquiciar el concepto de comida rápida de los hermanos McDonald, McDonald's es hoy la cadena de restaurantes más grande del mundo con casi 32 000 tiendas en 120 países.

Por décadas, el éxito de McDonald's estuvo basado en una simple fórmula: dar a los consumidores valor por su dinero; un servicio rápido y bueno, y una calidad consistente en un entorno limpio que aseguren que ellos regresaran una y otra vez. Para entregar valor por el dinero y mantener una calidad consistente, la empresa estandarizó el proceso de registro de pedidos, la elaboración de la

comida y el servicio. Esta estandarización de los procesos incrementó la productividad de los empleados al tiempo que se aseguraba que los clientes tuvieran la misma experiencia en cualquier restaurante. McDonald's también desarrolló vínculos estrechos con los mayoristas y productores de alimentos y administró su cadena de suministro para reducir los costos. Conforme crecía, su poder de compra le permitió lograr economías de escala en las compras y transmitir estos ahorros en costos a los clientes en forma de comidas de precio bajo, lo cual aumentó la demanda de sus productos. Después vino la ubicuidad de McDonald's. Casi en cualquier ciudad grande del mundo

C A S O D E A P E R T U R A



se puede encontrar alguno de sus restaurantes, asegurando una experiencia consistente y precios bajos, lo que le permitió desarrollar lealtad a la marca.

La fórmula funcionó bien hasta finales de la década de los noventa y principios de 2000. Pero entonces, McDonald's fue blanco de ataques por contribuir a la obesidad. Sus comidas de precio bajo y altas en grasas eran peligrosas afirmaban los críticos. El exitoso libro, *Fast Food Nation*, y el documental *Super Size Me (Súper engórdame)*, que presentaba a un periodista que aumentó rápidamente de peso alimentándose durante un mes sólo de las comidas supergrandes de McDonald's, dañaron la imagen de la empresa. Para 2002, las ventas se estancaron y las utilidades disminuyeron. Parecía que McDonald's había perdido su superioridad.

Lo que siguió a estos sucesos fue una clásica transformación corporativa que permitió a la empresa recuperar su ventaja competitiva. Primero, cambió a los altos directivos. Después, cambió su énfasis. Desechó su menú de porciones abundantes y agregó opciones más saludables, como ensaladas y pays de manzana. Los directivos exploraron datos para ver lo que las personas estaban comiendo y encontraron que estaban consumiendo más pollo y menos carne de res. Así que enfatizaron en productos de pollo, agregaron sándwiches de pollo a la parrilla y al estilo sureño, wraps de pollo y lo más reciente fue su introducción de pollo en el desayuno. Actualmente, la empresa aún ofrece opciones de comidas baratas "de a dólar", que consisten en hamburguesas con queso y papas fritas. De hecho, en el entorno recesivo de 2008-2009, las ventas de estas comidas repuntaron. No obstante, las ensaladas de pollo se duplicaron en los McDonald's, de 2002 a 2008, y la empresa ahora

compra más pollo que carne de res. La empresa también decidió usar sólo pollo blanco, con lo que puso fin a la especulación acerca de la "carne misteriosa" en el pollo de los McNuggets.

La empresa también cambió su énfasis en las bebidas. Por décadas, las bebidas fueron un artículo secundario en McDonald's, pero los ejecutivos no pudieron evitar darse cuenta del rápido crecimiento de Starbucks. En 2006, McDonald's decidió ofrecer un café de mejor calidad e incluir lattes. McDonald's logró esto al comprar granos de alta calidad, mejor equipo y filtros para su agua. No obstante, la empresa no perdió de vista la necesidad de mantener sus costos bajos y su servicio rápido, así que agregó cafeteras que producían lattes y capuchinos en 45 segundos con sólo tocar un botón. En Starbucks esto no es así, pero para muchas personas un latte de la ventanilla de órdenes para llevar de McDonald's es suficiente. Hoy, se han instalado estas cafeteras en casi la mitad de las tiendas en Estados Unidos.

El siguiente cambio fue en el diseño de los restaurantes. El diseño anticuado se fue retirando de manera progresiva y reemplazándose con nuevas instalaciones impecables, con muebles y luces a la moda, amplias pantallas de televisión y conexiones Wi-Fi. La idea es mejorar la percepción de calidad y, por tanto, captar a más clientes.

Hasta ahora, los cambios parecen estar funcionando. Tanto las ventas como las utilidades han crecido a un ritmo saludable, a pesar del difícil entorno económico. En 2008, la utilidad neta fue de 4 000 millones de dólares, en comparación con los 1 700 millones de 2002, mientras que los ingresos aumentaron de 15 400 millones a 24 mil millones de dólares. La rentabilidad también mejoró, con un aumento en el rendimiento sobre el capital invertido (ROIC) de McDonald's de 9.4% en 2002 a 18% en 2008.¹

Sinopsis

¿Por qué, dentro de una industria o mercado determinado algunas empresas superan a otras? ¿Cuál es la base de su ventaja competitiva? El caso de apertura ofrece algunas pistas. La ventaja competitiva de McDonald's proviene de su eficiencia, calidad confiable y capacidad de respuesta al cliente. Su eficiencia se debe a sus procesos estandarizados, los cuales aumentan la productividad de los empleados, y a sus economías de escala en las compras; ambos le ayudan a reducir sus costos. Los procesos estandarizados también ayudan a asegurar una calidad confiable. Si bien McDonald's no vende alimentos de alta calidad, uno puede confiar en que la calidad de sus alimentos será consistente,

algo que los consumidores valoran. Además, desde hace poco, McDonald's ha implementado medidas para mejorar la calidad percibida de sus ofertas, como servir comidas más saludables, usar sólo carne blanca de pollo, servir café de mayor calidad y cambiar el formato de sus restaurantes para hacerlos más atractivos. La capacidad de respuesta al cliente se demuestra por su cambio a comidas más sanas y su decisión de ofrecer bebidas de mayor calidad, como lattes y capuchinos. De esta manera, McDonald's responde a los cambios en los gustos y preferencias de su base de clientes. Como se describe en este capítulo, la eficiencia, la capacidad de respuesta al cliente y la calidad confiable son tres de los cuatro elementos clave de la ventaja competitiva. El otro es la innovación.

Este capítulo está dedicado al análisis interno, que tiene que ver con identificar las fortalezas y debilidades de una empresa. Junto con un análisis del entorno externo de una empresa, el análisis interno da a los administradores la información que necesitan para elegir el modelo y las estrategias de negocio que permitirán a su empresa lograr una ventaja competitiva sostenida. El análisis interno es un proceso de tres pasos: 1) los administradores deben comprender y asegurar el proceso por el cual las empresas crean valor para los clientes y obtienen ganancias para su organización, y la función que desempeñan los recursos, las capacidades y las competencias distintivas en este proceso; 2) necesitan comprender qué tan importantes son la superioridad en la eficiencia, la innovación, la calidad, la capacidad de respuesta al cliente para la creación de valor y generación de una mayor rentabilidad, y 3) deben ser capaces de analizar las fuentes de la ventaja competitiva de la empresa para identificar qué está impulsando su rentabilidad y dónde residen las oportunidades de mejora. En otras palabras, los administradores deben ser capaces de identificar la forma en que las fortalezas de la empresa aumentan su rentabilidad y cómo sus debilidades la disminuyen.

En este capítulo se abordan tres cuestiones cruciales más que pertenecen al análisis interno. Primero, ¿qué factores influyen en la durabilidad de la ventaja competitiva? Segundo, ¿por qué las empresas exitosas en ocasiones pierden su ventaja competitiva? Tercero, ¿cómo las empresas pueden evitar el fracaso y sostener su ventaja competitiva aun con el paso del tiempo?

Después de leer este capítulo, comprenderá la naturaleza de la ventaja competitiva y por qué resulta de vital importancia que los administradores realicen un análisis interno y de la industria, para lograr un desempeño sobresaliente y una rentabilidad superior.

LAS RAÍCES DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Una empresa tiene una *ventaja competitiva* sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que la rentabilidad promedio de todas las empresas en su industria. Tiene una *ventaja competitiva sostenida* cuando es capaz de conservar la rentabilidad superior a la promedio durante varios años (como Walmart lo hizo en el sector de la venta minorista y McDonald's, en la industria restaurantera). El principal objetivo de la estrategia es lograr una ventaja competitiva sostenida, la cual a su vez resultará en una rentabilidad superior y un incremento en las utilidades. ¿Cuáles son las fuentes de la ventaja competitiva y qué relación hay entre la estrategia, la ventaja competitiva y la rentabilidad?

Competencias distintivas

La ventaja competitiva se basa en competencias distintivas. Las **competencias distintivas** son fortalezas específicas de cada empresa que le permiten diferenciar sus productos y servicios de los que ofrecen sus rivales y lograr costos sustancialmente más bajos que los de ellos. McDonald's, por ejemplo, tiene una competencia distintiva en la administra-

ción de franquicias de comida rápida, lo cual genera una productividad laboral más alta y costos más bajos (vea el caso de apertura). De manera similar, se puede afirmar que Toyota, que es el estándar de empresa superior en la industria automotriz, tiene competencias distintivas en las áreas de desarrollo y operación de los procesos de manufactura. Toyota fue pionera en una amplia gama de técnicas de manufactura, como los sistemas de inventarios justo a tiempo, los equipos autodirigidos y los tiempos reducidos de configuración para equipo complejo. Estas competencias, conocidas en conjunto como el “sistema de producción esbelta de Toyota”, le ayudaron a lograr una eficiencia superior y la calidad de sus productos, siendo ambos logros la base de su ventaja competitiva en la industria automotriz global.² Las competencias distintivas surgen de dos fuentes complementarias: recursos y capacidades.³

Recursos Los **recursos** se refieren a los activos de una empresa. Éstos se pueden dividir en dos tipos: recursos tangibles e intangibles. Los **recursos tangibles** son las entidades físicas, como terreno, edificios, planta, equipo, inventario y dinero. Los **recursos intangibles** son entidades no físicas, como los nombres de marca, la reputación de la empresa, el conocimiento especializado que los empleados han adquirido por medio de la experiencia y la propiedad intelectual de la empresa, como protección mediante patentes, derechos de autor y marcas registradas.

Los recursos son muy *valiosos*, en especial cuando permiten a la empresa crear una fuerte demanda para sus productos y reducir sus costos. Los *recursos tangibles* valiosos de Toyota incluyen el equipo asociado con su sistema de producción esbelta, gran parte del cual lo ha diseñado Toyota para su uso exclusivo en sus fábricas. Estos recursos tangibles valiosos le permiten reducir sus costos, en relación con sus competidores. De manera similar, Microsoft tiene varios *recursos intangibles* valiosos, como su nombre de marca y código de software en el que se basa su sistema operativo Windows. Estos recursos valiosos le permiten vender más de sus productos, en comparación con sus competidores.

Los recursos valiosos tienden a producir una ventaja competitiva sostenible si son *raros*, en el sentido de que los competidores no los poseen y de que para los rivales es difícil imitarlos; es decir, cuando son *barreras a la imitación* (la fuente de las barreras a la imitación se analizan con mayor profundidad en secciones siguientes). Por ejemplo, el código de software en el que se basa Windows es raro debido a que sólo Microsoft tiene total acceso a él. El código también es difícil de imitar. Un rival no puede tan sólo copiar el código de software en el que se basa Windows y vender su propia versión del sistema operativo, pues el código está protegido por una ley de derechos de autor y copiarlo es ilegal.

Capacidades Las **capacidades** se refieren a las habilidades de una empresa para coordinar sus recursos y darles un uso productivo. Estas habilidades residen en las reglas, rutinas y procedimientos de una organización; es decir, en el estilo o la manera en que ésta toma decisiones y administra sus procesos internos para lograr sus objetivos organizacionales.⁴ En términos más generales, las capacidades de una empresa son producto de su estructura organizacional, procesos, sistemas de control y sistemas de contratación. Esto especifica cómo y dónde se toman las decisiones, la clase de conductas que la empresa recompensa y sus normas y valores culturales. (En los capítulos 12 y 13 se analiza cómo la estructura organizacional y los sistemas de control ayudan a una empresa a obtener capacidades.) Las capacidades son intangibles. Residen no tanto en los individuos como en la forma en la que éstos interactúan, cooperan y toman decisiones dentro del contexto de una organización.⁵

Al igual que los recursos, las capacidades son muy valiosas si permiten a la empresa crear una fuerte demanda por sus productos o reducir sus costos. La ventaja competitiva

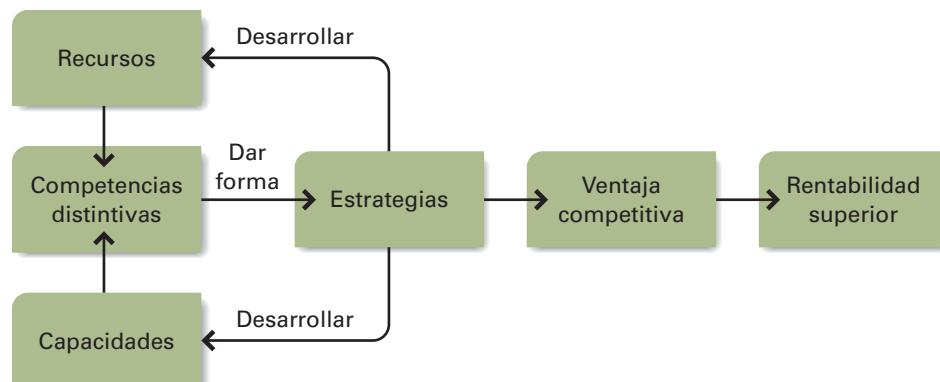
de Southwest Airlines está basada en gran parte en su capacidad de seleccionar, motivar y administrar su fuerza de trabajo de tal forma que genere una alta productividad de los empleados y sus costos disminuyan (como el caso de apertura de McDonald's). Como con los recursos, las capacidades valiosas tienden más a generar una ventaja competitiva si son raras y están protegidas por las barreras de imitación en contra de las copias.

Recursos, capacidades y competencias La distinción entre recursos y capacidades es crítica para comprender lo que genera una competencia distintiva. Una empresa puede tener recursos valiosos y exclusivos, pero a menos que tenga la capacidad de usarlos de manera efectiva, quizás no podrá crear una competencia distintiva. También es importante reconocer que es posible que una empresa no necesite recursos exclusivos y valiosos para establecer una competencia distintiva mientras tenga capacidades que ningún otro competidor posea. Por ejemplo, el operador de minifábricas de acero, Nucor, es reconocido por ser el fabricante de acero con mayor eficiencia en costos en Estados Unidos. Su competencia distintiva en la fabricación de acero de bajo costo no proviene de ningún recurso valioso o exclusivo de la empresa. Nucor tiene los mismos recursos (planta, equipo, empleados hábiles y conocimientos especializados) que muchos otros operadores de minifábricas. Lo que distingue a Nucor es su capacidad singular de administrar sus recursos de forma muy productiva.

En resumen, para que una empresa tenga una competencia distintiva, debe tener al menos 1) un recurso y capacidades valiosas y exclusivas necesarias para aprovechar ese recurso o 2) la capacidad exclusiva para administrar recursos (como lo ejemplifica Nucor). La competencia distintiva de una empresa es más fuerte cuando posee recursos tanto valiosos como exclusivos y capacidades exclusivas para administrarlos.

El rol de la estrategia La figura 3.1 ilustra la relación entre las estrategias de una empresa, sus competencias distintivas y su ventaja competitiva. Las competencias distintivas dan forma a las estrategias que una empresa adopta, lo cual genera una ventaja competitiva y una rentabilidad superior. No obstante, también es muy importante darse cuenta de que las estrategias que una empresa adopta pueden desarrollar nuevos recursos y capacidades o fortalecer sus recursos y capacidades existentes, con lo que mejorarán sus competencias distintivas. Por tanto, la relación entre las competencias y las estrategias distintivas no es lineal, sino recíproca; es decir, una relación en la que las competencias dan forma a las estrategias y éstas ayudan a desarrollar y crear competencias distintivas.⁶

Figura 3.1 Estrategias, recursos, capacidades y competencias



La historia de Walt Disney Company ilustra la forma en que este proceso funciona. A principios de la década de los ochenta, Disney experimentó una mala racha financiera que duró años y culminó con una reorganización administrativa en 1984, año en que Michael Eisner fue designado CEO. Cuatro años más tarde, las ventas de Disney aumentaron de 1660 millones de dólares a 3 750 millones, su utilidad neta de 98 millones a 570 millones y el valor de sus acciones de 1 800 millones a 10 300 millones de dólares. Lo que ocasionó esta transformación fue el deliberado intento de la empresa por usar sus recursos y capacidades de una manera más decidida: la enorme filmografía de Disney, su nombre de marca y sus habilidades cinematográficas, en especial en el área de la animación. Bajo la batuta de Eisner, muchos de los antiguos clásicos de Disney fueron reestrenados, primero en salas de cine y después en video, lo que hizo ganar a la empresa millones en el proceso. Después, Eisner reintrodujo el producto que había vuelto famoso a Disney originalmente: el largometraje de dibujos animados. Junto con su nombre de marca y sus capacidades internas de animación, Disney produjo una gran cantidad de éxitos taquilleros como *La Sirenita*, *La Bella y la Bestia*, *Aladino*, *Pocahontas* y *El Rey León*. Disney también lanzó un canal de televisión por cable, Disney Channel, para usar su filmografía y aprovechar el nombre de marca de su empresa. En otras palabras, recursos y capacidades existentes dieron forma a sus estrategias.

Con la ayuda de esta elección de estrategias, Eisner también desarrolló nuevas competencias en diferentes partes del negocio. En el área cinematográfica de Disney, por ejemplo, Eisner creó una nueva división cinematográfica de bajo costo con la marca Touchstone, que produjo una serie de éxitos taquilleros de poco presupuesto. Firmó un contrato de largo plazo con Pixar, la compañía de animación por computadora, para desarrollar sus competencias en las películas con dibujos animados generados por computadora. Esta colaboración estratégica produjo varios éxitos, como *Toy Story* y *Monsters, Inc.* (En 2004, Disney adquirió Pixar.) En suma, la transformación de Disney no estuvo basada sólo en las estrategias que aprovechaban los recursos y capacidades existentes de la empresa, sino también en otras que desarrollaron nuevos recursos y capacidades, como los que sostienen las competencias de la empresa en la industria de las películas con dibujos animados generados por computadora.

Ventaja competitiva, creación de valor y rentabilidad

La ventaja competitiva genera una rentabilidad superior. En el nivel más básico, la rentabilidad de una empresa depende de tres factores: 1) el valor que los clientes asignan a los productos, 2) el precio que una empresa fija por sus productos y 3) los costos de crear tales productos. El valor que los clientes asignan a un producto refleja la *utilidad* que obtienen de él; es decir, la felicidad o satisfacción que obtienen de consumirlo o poseerlo. La utilidad debe distinguirse del precio. La utilidad es algo que los clientes obtienen de un producto. Depende de sus atributos, como su desempeño, diseño, calidad, punto de venta y servicio posventa. Por ejemplo, muchos clientes asignarían un valor utilitario mucho mayor (lo valorarían más) a un automóvil de lujo Lexus de Toyota que a uno económico básico de Kia, precisamente porque perciben que el Lexus tiene un mejor desempeño y diseño, calidad y servicio superiores. Una empresa que fortalece la utilidad (o valor) de sus productos ante los ojos de los clientes tiene más opciones de fijación de precios: puede incrementar los precios para reflejar esa utilidad (valor) o mantenerlos bajos para inducir a los clientes a comprar sus productos, y por ende aumentar su volumen de ventas por unidad.

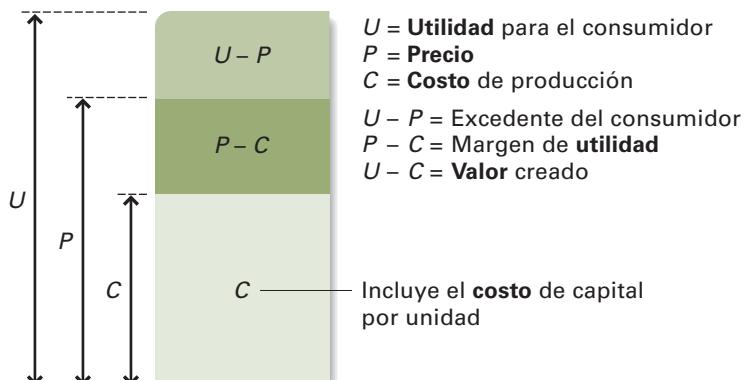
Sin embargo, cualquiera que sea la opción de fijación de precios que una empresa elija, el precio que establezca por sus bienes o servicios suele ser más bajo que el valor

utilitario que el cliente les asigna. Esto se debe a que el cliente obtiene parte de tal utilidad en forma de lo que los economistas llaman *excedente del consumidor*.⁷ El cliente puede hacer esto porque la empresa está compitiendo con otras por la preferencia del cliente, así que debe fijar un precio más bajo que el que asignaría si fuera un proveedor monopólico. Además, suele ser imposible segmentar el mercado a tal grado que la empresa pueda asignar a cada cliente un precio que refleje esa evaluación única del individuo de la utilidad de un producto, lo que los economistas llaman precio de reserva del cliente. Por estas razones, el precio que se fija tiende a ser menor que el valor utilitario que muchos clientes asignan al producto. No obstante, recuerde el principio básico: cuanta mayor sea la utilidad que los consumidores reciban de los productos o servicios de una empresa, mayores serán las opciones de fijación de precios.

Los conceptos se ilustran en la figura 3.2: U es el valor utilitario *promedio* por unidad de producto para un cliente, P es el precio promedio por unidad que la empresa decide fijar por ese producto y C es el costo unitario promedio de producirlo (incluidos los costos de producción reales y el costo de las inversiones de capital en los sistemas de producción). La utilidad promedio por unidad que obtiene la empresa es igual a $P - C$, y el excedente del consumidor es igual a $U - P$. En otras palabras, $U - P$ es una medida del valor que el consumidor recibe y $P - C$ es la medida del valor que la empresa recibe. La empresa obtiene una utilidad siempre y cuando P sea mayor que C , y su rentabilidad será mayor cuanto menor sea C en relación con P . Tenga en mente que la diferencia entre U y P está determinada en parte por la intensidad de la presión competitiva en el mercado; cuanto menor sea la intensidad de la presión competitiva, mayor será el precio que se puede fijar en relación con U , pero la diferencia entre U y P también está determinada por la elección del precio de la empresa.⁸ Como se verá, una empresa puede optar por mantener sus precios más bajos en relación con el volumen, debido a que los precios más bajos permiten a la empresa vender más productos, lograr economías de escala y aumentar su margen de utilidad al disminuir C en relación con P .

Observe también que el valor que crea una empresa se mide por la diferencia entre la utilidad que un consumidor obtiene de un producto (U) y los costos de producción (C), es decir, $U - C$. Una empresa crea valor al convertir los factores de producción que cuestan C en un producto del cual los clientes obtengan la utilidad de U . Una empresa puede crear más valor para sus clientes al disminuir C o al hacer que el producto sea más atractivo mediante un diseño, desempeño, calidad o servicio superiores. Cuando

Figura 3.2 Creación de valor por unidad

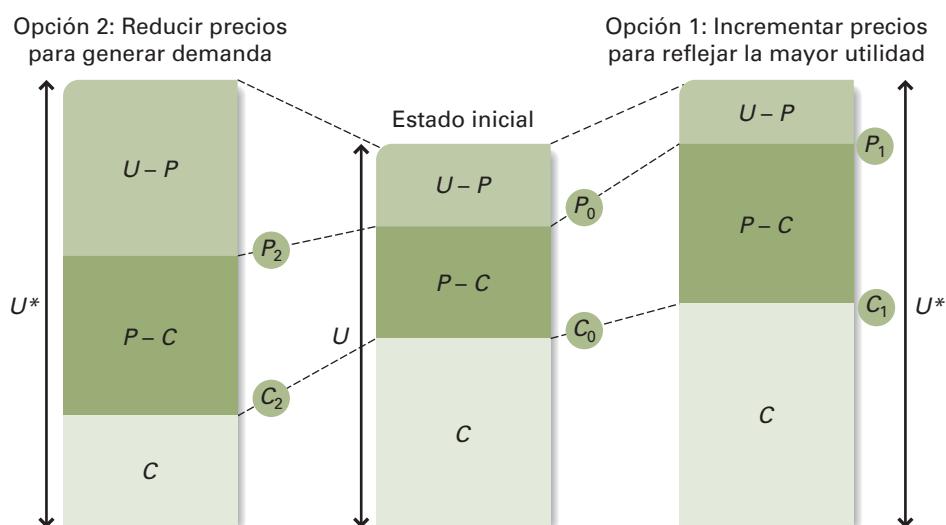


los clientes asignan mayor utilidad al producto (U aumenta), estarán más dispuestos a pagar un precio más alto (P aumenta). Este análisis sugiere que una empresa tiene una ventaja competitiva y una mayor rentabilidad cuando crea más valor para sus clientes que sus rivales.⁹

Las opciones de fijación de precios de una empresa se presentan en la figura 3.3. Suponga que la opción actual es la que se presenta en la columna de en medio de la figura 3.3. Imagine que la empresa decide adoptar estrategias que incrementen la utilidad de su oferta de productos de U a U^* con el fin de aumentar su rentabilidad. La mayor utilidad en un principio incrementa los costos de producción, debido a que la empresa tiene que gastar dinero para mejorar el desempeño, la calidad, el servicio y otros factores de su producto. Ahora hay dos diferentes opciones de fijación de precios que se puede adoptar. La opción 1 es incrementar los precios para reflejar la mayor utilidad: la empresa incrementa sus precios más de lo que aumentan sus costos, y la utilidad por unidad ($P - C$) aumenta. La opción 2 implica un conjunto muy diferente de opciones: la empresa reduce sus precios para ampliar el volumen de unidades. Básicamente, lo que sucede aquí es que los clientes reconocen que están siendo beneficiados en la transacción, pues el precio ahora es mucho más bajo que la utilidad que reciben del producto (el excedente del consumidor ha aumentado), de manera que se apresuran a comprar más (la demanda aumenta). A medida que el volumen unitario se incrementa en virtud de la mayor demanda, la empresa puede realizar economías de escala y reducir sus costos unitarios promedio. Aunque crear una utilidad mayor cuesta más y los precios ahora son menores, los márgenes de utilidad aumentan debido a que los costos unitarios promedio de producción disminuyen a medida que el volumen crece y se logran economías de escala.

Los administradores deben comprender las relaciones dinámicas entre utilidad del producto, fijación de precios, demanda y costos, y tomar decisiones con base en esto para maximizar su ventaja competitiva y rentabilidad. La opción 2 en la figura 3.3, por ejemplo, puede no ser una estrategia viable si la demanda no aumenta con rapidez con los precios menores o si hay pocas economías de escala que puedan lograrse al incrementarse el volumen. Los administradores deben comprender cómo afectan la creación de

Figura 3.3 Creación de valor y opciones de fijación de precios

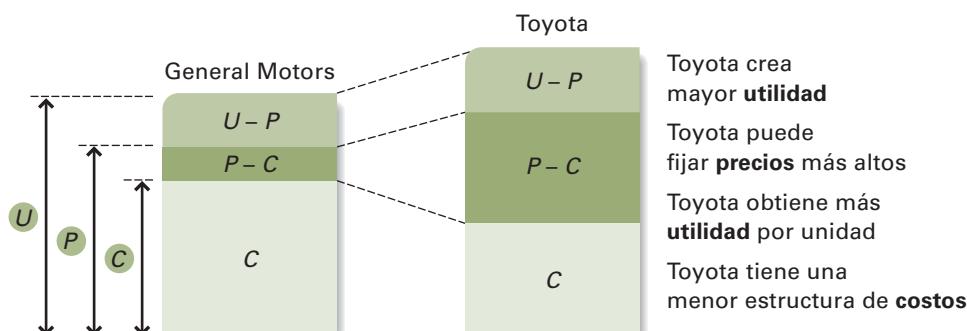


valor y las decisiones de fijación de precios a la demanda y también cómo los costos unitarios cambian con los incrementos en el volumen. En otras palabras, deben comprender bien la demanda del producto de la empresa y su estructura de costos en diferentes niveles de producción si van a tomar decisiones que maximicen la rentabilidad.

Considere la industria automotriz. Según un estudio de 2008 realizado por Oliver Wyman, en 2007 Toyota obtuvo utilidades por 922 dólares en cada vehículo fabricado en Norteamérica. GM, en cambio, perdió 729 dólares en cada vehículo que fabricó.¹⁰ ¿A qué se debe esta discrepancia? Primero, Toyota tiene la mejor reputación de calidad en la industria. Con base en las encuestas anuales publicadas por J. D. Power and Associates, Toyota encabeza constantemente la lista en términos de calidad, mientras que los automóviles de GM ocupan, en el mejor de los casos, un lugar intermedio. La mejor calidad se traduce en un vehículo más útil, lo que permite a Toyota fijar precios de 5% a 10% superiores que los automóviles equivalentes de GM. Segundo, el costo por vehículo de Toyota es menor que el de GM, en parte debido a su productividad laboral superior. Por ejemplo, en las plantas estadounidenses de Toyota, se necesita un promedio de 30.37 horas por empleado para construir un automóvil, en comparación con 32.29 en las plantas estadounidenses de GM. Esa ventaja productiva de 1.94 horas se traduce en costos laborales más bajos para Toyota y por ende, en una menor estructura de costos en general. Por tanto, como se resume en la figura 3.4, la ventaja de Toyota sobre GM se deriva de la mayor utilidad de sus productos (U), la cual ha permitido a la empresa fijar un precio más alto (P) por sus automóviles y tener una menor estructura de costos (C), lo que en conjunto implica una rentabilidad muy superior por vehículo ($P - C$).

Las decisiones de Toyota con respecto a la fijación de precios están basadas en la comprensión que tienen los directivos de la relación entre la utilidad del producto, los precios, la demanda y los costos. Dada su habilidad para desarrollar productos más útiles, Toyota pudo fijar precios aún más altos que los ilustrados en la figura 3.4, pero que pudieron generar un menor volumen de ventas, menos economías de escala, costos unitarios mayores y márgenes de utilidad menores. Los directivos de Toyota han encontrado una fijación de precios que permite a la empresa maximizar sus utilidades dada su evaluación de la demanda por sus productos y su función de costos. Por tanto, para crear un valor superior, una empresa no tiene que contar con la estructura de costos menor en una industria o crear el producto con la máxima utilidad para los clientes. Todo lo que se necesita es que la brecha entre utilidad percibida (U) y costos de producción (C) sea mayor que la brecha de los competidores.

Figura 3.4 Comparación entre Toyota y GM



Observe que Toyota se ha diferenciado de General Motors por su calidad superior, lo que le permite fijar precios más altos; su productividad superior se traduce en una menor estructura de costos. Por tanto, su ventaja competitiva sobre General Motors es resultado de las estrategias que le han dado competencias distintivas, lo que a su vez ha originado una mayor diferenciación y una menor estructura de costos.

De hecho, la combinación de estrategias congruentes diseñadas para crear competencias distintivas constituye el eje del modelo de negocios de cualquier empresa. Estas estrategias distintivas deben 1) diferenciar de alguna manera sus productos, de modo que sus consumidores obtengan más utilidad de ellos, lo cual da a la empresa más opciones de fijación de precios y 2) resultar en una estructura de costos menor, lo cual también le da un rango más amplio de opciones de fijación de precios.¹¹ Lograr una ventaja competitiva sostenida y una rentabilidad superior requiere que se hagan las elecciones adecuadas con respecto a la utilidad del producto mediante su diferenciación y su precio, tomando en cuenta las condiciones de la demanda en el mercado de la empresa y su estructura de costos en los diferentes niveles de producción. Esta cuestión se aborda a detalle en los siguientes capítulos.

LA CADENA DE VALOR

Todas las funciones de una empresa, como la producción, el marketing, el desarrollo de productos, servicios, sistemas de información, administración de materiales y recursos humanos, constituyen un factor para reducir la estructura de costos e incrementar la utilidad percibida (valor) de los productos por medio de la diferenciación. Como primer paso para examinar este concepto, considere la cadena de valor, que se ilustra en la figura 3.5.¹² El término **cadena de valor** se refiere a la idea de que una empresa es una cadena de actividades para transformar los insumos en productos que los clientes valoran. El proceso de transformación implica varias actividades primarias y de soporte que agregan valor al producto.

Actividades primarias

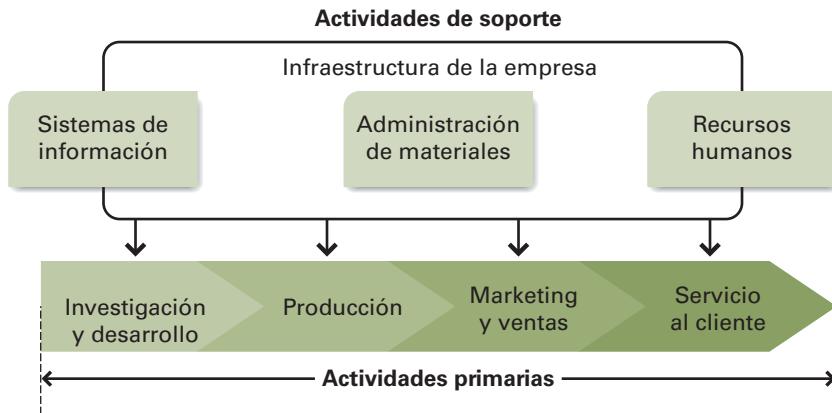
Las **actividades primarias** tienen que ver con el diseño, creación y entrega del producto, su marketing y su servicio de soporte y de posventa. En la cadena de valor que se ilustra en la figura 3.5, las actividades primarias se dividen en cuatro funciones: investigación y desarrollo, producción, marketing y ventas y servicio al cliente.

Investigación y desarrollo La investigación y el desarrollo se relacionan con el diseño de productos y los procesos de producción. Aunque pensamos en la investigación y desarrollo como una actividad asociada con el diseño de productos físicos y los procesos de producción en las empresas de manufactura, muchas empresas de servicios también la realizan. Por ejemplo, los bancos compiten entre sí con productos financieros y formas nuevas de llevar esos productos a sus clientes. La banca en línea y las tarjetas de débito inteligentes son dos ejemplos recientes de los frutos del desarrollo de nuevos productos en el sector bancario. Ejemplos anteriores de innovación en esta industria fueron los cajeros automáticos, las tarjetas de crédito y las tarjetas de débito.

Al crear un diseño superior de producto, la investigación y desarrollo puede incrementar la funcionalidad de los productos, lo cual los hace más atractivos para los clientes, y por tanto les agregan valor. Por otra parte, el trabajo en investigación y desarrollo puede generar procesos de producción más eficientes y, por ende, reducir los costos de producción. De cualquier forma, la función de investigación y desarrollo puede ayudar

Dilema ético

Una amiga suya dirige una tienda minorista muy rentable. Ella atribuye la principal fuente de su ventaja competitiva a los bajos costos laborales, resultado de haber contratado a trabajadores con salario mínimo, sin prestaciones laborales y de su consistente oposición a la sindicalización de la empresa. Aunque reconoce que este enfoque genera una alta rotación de empleados, ella afirma que para desempeñar estos trabajos no se necesitan grandes capacidades y que se puede reemplazar fácilmente a los trabajadores. ¿El enfoque empresarial de su amiga es ético? ¿Hay formas de lograr bajos costos laborales sin depender de trabajadores con salarios mínimos? ¿Aconsejaría a su amiga emplear otro enfoque?

Figura 3.5 La cadena de valor

a reducir costos o incrementar la utilidad de un producto y permitir a una empresa fijar precios más altos. En Intel, por ejemplo, investigación y desarrollo crea valor al producir microprocesadores aún más poderosos y ayudar a liderar procesos de manufactura más eficientes (junto con los proveedores de equipo).

Es importante enfatizar que investigación y desarrollo no sólo se enfoca en mejorar las características y funciones de un producto; también se ocupa de la elegancia del diseño de un producto, lo cual puede crear la impresión de valor superior en la mente de los consumidores. Por ejemplo, parte del éxito del reproductor de música iPod de Apple Computer se basa en la elegancia y el atractivo de su diseño, lo cual ha convertido a esta pieza de la electrónica en un accesorio de moda. Para otro ejemplo de cómo la elegancia de un diseño puede crear valor, vea la sección 3.1 Estrategia en acción, que analiza la creación de valor en la casa de moda Burberry.

Producción La producción tiene que ver con la creación de un bien o un servicio. Para los productos físicos, cuando hablamos de producción, por lo general nos referimos a la fabricación. Para servicios como las operaciones bancarias o de venta minorista, el término “producción” suele usarse cuando el servicio se entrega al cliente, como cuando el banco le otorga un préstamo. Al realizar con eficiencia estas actividades, la función de producción de una empresa le ayuda a reducir su estructura de costos. Por ejemplo, las operaciones eficientes de producción de Honda y Toyota ayudan a estas compañías automotrices a lograr una rentabilidad superior a la de sus competidores como General Motors. La función de producción también puede actuar de una forma consistente con la alta calidad del producto, lo cual genera la diferenciación (y mayor valor) y costos más bajos.

Marketing y ventas Existen varias formas en las que las funciones de marketing y ventas de una empresa pueden ayudar a crear valor. Mediante el posicionamiento de marcas y la publicidad, la función de marketing puede incrementar el valor que los clientes perciben que está contenido en el producto de una empresa (y por tanto, la utilidad que le atribuyen). Según el grado en el que éstos ayudan a crear una impresión favorable del producto de la empresa en la mente de los clientes, también aumentan su utilidad. Por ejemplo, la empresa francesa Perrier persuadió a los clientes estadounidenses de que un agua envasada y ligeramente carbonatada valía 1.50 dólares por botella en lugar de un precio cercano a 0.50 dólares que cuesta recolectar, envasar y distribuir el agua. La función de marketing de Perrier aumentó la percepción de utilidad que los

3.1 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Creación de valor en Burberry

Cuando Rose Marie Bravo, la prestigiosa presidenta de Saks Fifth Avenue, anunció en 1997 que abandonaba la empresa para convertirse en presidenta de la afigida casa de moda británica, Burberry, todos pensaron que había enloquecido. Burberry, conocido como un diseñador de impermeables con sus característicos forros de tartán, había sido descrito como un negocio pasado de moda y acartonado, con una distinción vanguardista casi nula. Cuando renunció a su puesto directivo en Burberry en 2006, Bravo fue aclamada en Gran Bretaña y Estados Unidos como una de las mejores presidentas del mundo. Durante su gestión, había diseñado una reestructuración extraordinaria, lo cual transformó a Burberry en lo que un comentarista llamó una prestigiosa marca de moda "dolorosamente vanguardista" cuyo famoso tartán decora todo desde impermeables y bikinis hasta bolsos de mano y equipaje en una gama de colores que abarca el rosa, el azul y el morado. En menos de una década, Burberry se ha convertido en una de las marcas de moda de lujo más valiosas en el mundo.

Cuando le preguntaron cómo logró esta transformación, Bravo explicó que había un valor de marca oculto que fue liberado mediante una creatividad e innovación constantes. Contrató a diseñadores de clase mundial para reestructurar la aburrida línea de Burberry y para ello trajo a Christopher Bailey, uno de los mejores profesionales en el mundo de

la moda, para liderar al equipo de diseñadores. El departamento de marketing trabajaba de manera muy estrecha con los anunciantes para desarrollar anuncios de punta que atrajeran a una audiencia más joven y adinerada. Los anuncios presentaban a la supermodelo Kate Moss promoviendo la línea, fotografiada vistiendo atuendos de Burberry por uno de los mejores fotógrafos en la industria. Burberry ejerció un estrecho control sobre la distribución, así que retiró sus productos de las tiendas cuya imagen no era congruente con la marca y expandió su cadena de tiendas Burberry.

Bravo también observó que la "Creatividad no proviene tan sólo de los diseñadores...las ideas pueden provenir del piso de ventas, del departamento de marketing, incluso de los contadores, aunque cueste creerlo. Las personas en cualquier nivel en el que estén trabajando tienen un punto de vista y algo qué decir que vale la pena escuchar". Bravo enfatizó la importancia del trabajo en equipo. "Una de las cosas que pienso que las personas pasan por alto es la calidad del equipo. No es una persona ni dos. Es todo un grupo de personas, un equipo que trabaja de manera cohesiva hacia una meta, lo que hace que las cosas pasen o no". Observó que su trabajo es desarrollar ese equipo y después motivarlo, "manteniéndolo en el camino correcto, asegurándome de que no pierdan la perspectiva".

Fuentes: Citas de S. Beatty, "Bass Talk: Plotting Plaid's Future", *The Wall Street Journal*, 9 de septiembre de 2004, B1. Ver también C. M. Moore y G. Birvistle, "The Burberry Business Model", *International Journal of Retail and Distribution Management* 32 (2004): 412-422; M. Dickson, "Bravo's Legacy in Transforming Burberry", *Financial Times*, 6 de octubre de 2005, 22.

clientes adscribían al producto. De manera similar, al ayudar a redesarrollar la marca de la empresa y su oferta de productos, el departamento de marketing en Burberry ayudó a crear valor (vea la sección 3.1 Estrategia en acción). El departamento de marketing y ventas también puede crear valor al descubrir las necesidades de los clientes y comunicárselas a la función de investigación y desarrollo de la empresa, la cual puede así diseñar productos que satisfagan mejor esas necesidades.

Servicio al cliente El papel de la función de servicio en una empresa es ofrecer servicio y soporte posventa. Esta función puede crear una utilidad superior al resolver los problemas de los clientes y apoyarlos después de haber comprado el producto. Por ejemplo, Caterpillar, el fabricante de equipo pesado de excavación, con sede en Estados Unidos, puede obtener refacciones en cualquier parte del mundo en menos de 24 horas, con lo que minimiza el tiempo de inactividad que sus clientes deben enfrentar cuando su equipo se avería. Ésta es una capacidad de soporte muy valiosa en una industria donde el tiempo de inactividad es costoso. Ha ayudado a aumentar la utilidad que los clientes asocian con los productos de Caterpillar y, por tanto, el precio que la empresa puede fijar por sus productos.

Actividades de soporte

Las **actividades de soporte** de la cadena de valor ofrecen insumos que permiten que se lleven a cabo las actividades primarias. Estas actividades se dividen en cuatro funciones: administración de materiales (o logística), recursos humanos, sistemas de información e infraestructura de la empresa (figura 3.5).

Administración de materiales (logística) La función de administración de materiales (o logística) controla la transmisión de materiales físicos a lo largo de la cadena de valor, de las compras y la producción hasta la distribución. La eficiencia con la que se lleve a cabo puede disminuir de manera significativa los costos, con lo que crea más valor. Dell cuenta con un proceso de administración de materiales muy eficiente. Al controlar de manera estricta el flujo de partes componentes de sus proveedores a sus plantas ensambladoras y a las manos de los consumidores, Dell ha reducido radicalmente sus costos de manejo de inventario. Los inventarios menores suponen costos menores y, por tanto, mayor creación de valor. Otra empresa que se ha beneficiado de la administración eficiente de materiales, la empresa española dedicada a la moda, Zara, se analiza en la sección 3.2 Estrategia en acción.

Recursos humanos Hay varias formas en que la función de recursos humanos puede ayudar a una empresa a crear más valor. Esta función asegura que la empresa tiene la mezcla adecuada de personas hábiles para realizar sus actividades creadoras de valor de manera eficaz. También es tarea de la función de recursos humanos asegurar que las personas estén capacitadas, motivadas y compensadas de la manera adecuada, a fin de que realicen sus tareas de creación de valor. Si los recursos humanos funcionan bien, la productividad laboral aumentará (lo cual reduce los costos) y mejorará el servicio al cliente (y esto incrementa la utilidad del producto), por ello, la empresa podrá crear más valor.

Sistemas de información Los sistemas de información son, en su mayor parte, sistemas electrónicos para administrar inventario, rastrear ventas, fijar el precio de productos, venderlos, manejar las preguntas de servicio al cliente, etc. Los sistemas de información, cuando están aunados a las características comunicativas de internet, mantienen la promesa de ser capaces de mejorar la eficiencia y eficacia con las cuales la empresa maneja sus otras actividades de creación de valor. Nuevamente, Dell usa sistemas de información basados en la web para manejar de manera eficiente su red global de logística y aumentar la rotación de sus inventarios. Los sistemas de información de clase mundial son característicos de la ventaja competitiva de Zara (vea la sección 3.2 Estrategia en acción).

Infraestructura de la empresa La infraestructura de la empresa es el contexto empresarial dentro del cual suceden todas las demás actividades creadoras de valor: la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura de la empresa. Debido a que la alta dirección puede ejercer una influencia considerable en la conformación de estos aspectos corporativos, también debe considerarse parte de la infraestructura de una empresa. De hecho, mediante un liderazgo fuerte, los altos directivos pueden dar forma a la infraestructura de una empresa y al desempeño de todas las demás actividades creadoras de valor que ocurren dentro de ella. Un buen ejemplo de este proceso se presenta en la sección 3.1 Estrategia en acción, que analiza la forma en que Rose Marie Bravo ayudó a diseñar la transformación total de Burberry.

3.2 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Ventaja competitiva en Zara

El minorista de la moda, Zara, es una de las empresas de más rápido crecimiento y más exitosas de España, con ventas de cerca de 8500 millones de dólares y una red de 2800 tiendas en 64 países. Su ventaja competitiva se centra en una cosa: la velocidad. Mientras que a la mayoría de las casas de moda todo el proceso les toma de seis a nueve meses, desde el diseño hasta llevar la mercancía a las tiendas, Zara puede realizarlo todo en sólo cinco semanas. Esta ágil respuesta le permite responder con rapidez a las modas cambiantes.

Zara logra esto rompiendo muchas de las reglas de operación en el negocio de la moda. Mientras la mayoría de las casas de moda realizan por outsourcing la producción, Zara tiene fábricas propias y por sí misma lleva a cabo la mitad de su producción. Zara también tiene diseñadores y tiendas propias. Sus diseñadores están en contacto permanente con las tiendas, no sólo para estar al tanto por medio de los sistemas de información de qué se está vendiendo en tiempo real, sino también para hablar con los gerentes de tienda una vez a la semana para escuchar sus impresiones subjetivas de lo que es más atractivo. Esta información complementa los datos obtenidos de otras fuentes, como los desfiles de modas.

Con base en esta información, los diseñadores de Zara crean alrededor de 40 000 nuevos diseños al año, de los cuales se eligen 10 000 para su producción. Después, Zara compra los textiles básicos a proveedores globales, pero realiza las actividades de producción intensivas en capital en fábricas propias. Estas fábricas emplean maquinaria contro-

lada por computadora para cortar las piezas de las prendas de vestir. Zara no produce en grandes volúmenes para lograr economías de escala; en lugar de ello, produce en pequeños lotes. Las actividades intensivas en mano de obra, como la costura, las realizan subcontratistas cercanos a sus fábricas. La empresa tiene la práctica de tener una capacidad de producción mayor que la necesaria, de manera que si se entera de alguna tendencia emergente en la moda, pueda responder con rapidez diseñando vestuarios e incrementando su producción.

Una vez que se han producido las prendas de vestir, se llevan a uno de los almacenes de Zara y después se envían cada semana a sus tiendas. De manera deliberada, Zara no produce los suficientes productos y provee pequeños lotes de alta demanda antes de cambiar rápidamente a la siguiente tendencia en la moda. La mercancía suele agotarse de inmediato. Los anaqueles vacíos en las tiendas Zara crean un valor de escasez, que ayuda a generar más demanda. Los clientes de inmediato toman los productos que les gustan pues saben que pronto se agotarán y no se producirán otra vez.

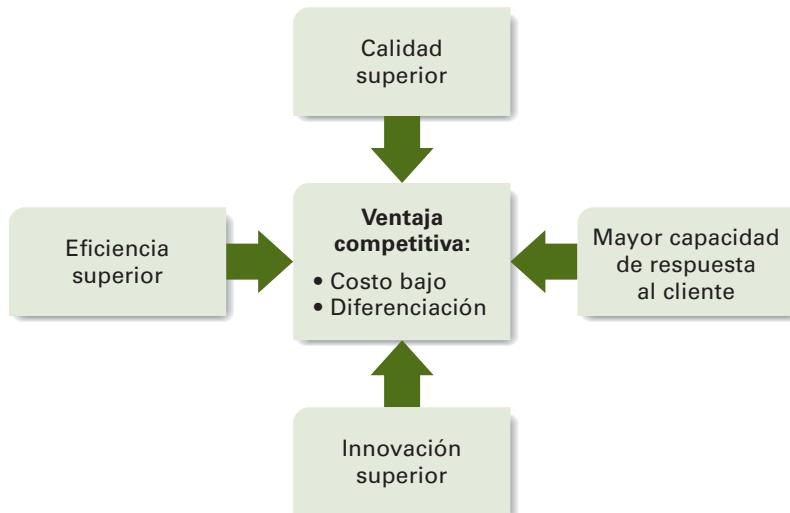
Como consecuencia de esta estrategia, que es apoyada por las competencias de la empresa en diseño, sistemas de información y administración logística, Zara maneja inventarios menores que los de sus competidores (el inventario de Zara representa casi 10% de las ventas, en comparación con el 15% de sus tiendas rivales como Gap Inc. y Benetton). Esto significa menores rebajas para rotar productos que no se han vendido y márgenes de utilidad más altos.

Fuente: Staff Reporter, "Shining Examples", *The Economist: A Survey of Logistics*, 17 de junio de 2006, 4-6; K. Capell, et al., "Fashion Conquistador", *Business Week*, 4 de septiembre de 2006, 38-39; K. Ferdows, et al., "Rapid Fire Fulfillment", *Harvard Business Review* 82 (2004), 101-107.

LOS ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Cuatro factores ayudan a una empresa a desarrollar y conservar su ventaja competitiva: la superioridad en la eficiencia, la calidad, la innovación y la capacidad de respuesta al cliente. Cada uno de ellos es producto de las competencias distintivas de una empresa. De hecho, en un sentido muy real éstos son competencias distintivas "genéricas". Estas competencias genéricas permiten a una empresa 1) diferenciar su oferta de productos y ofrecer más utilidad a sus clientes y 2) reducir su estructura de costos (figura 3.6). Estos factores pueden considerarse competencias distintivas genéricas debido a que cualquier empresa, sin importar su industria o los productos o servicios que produzca, puede intentar adquirirlas. Aunque se analizan de manera secuencial, tienen una estrecha inte-

Figura 3.6 Elementos constitutivos de la ventaja competitiva



rrelación y sus importantes repercusiones mutuas se deben enfatizar. Por ejemplo, la calidad superior puede generar una eficiencia superior, y la innovación puede mejorar la eficiencia, calidad y capacidad de respuesta al cliente.

Eficiencia

En cierto sentido, un negocio es tan sólo un dispositivo para transformar insumos en producción. Los insumos son los factores básicos de producción, como trabajo, terreno, capital, administración y conocimientos tecnológicos especializados. La producción son los bienes y servicios que el negocio produce. La medida más simple de la eficiencia es la cantidad de insumos que se necesitan para producir un producto determinado; es decir, eficiencia = producción/insumos. Cuanto más eficiente sea una empresa, menores insumos requerirá para fabricar un producto determinado.

La medida más común de la eficiencia para muchas empresas es la productividad laboral, la cual se refiere a la producción que cada empleado genera. Por ejemplo, GM necesita 30 horas del tiempo de un empleado para ensamblar un automóvil y Ford necesita 25 horas; de ahí se puede deducir que Ford tiene una mayor productividad laboral que GM y, por tanto, es más eficiente. Siempre y cuando todo lo demás se mantenga igual, como las tasas salariales, se puede asumir a partir de esta información que Ford tendrá una menor estructura de costos que GM. Por ende, la productividad laboral ayuda a una empresa a lograr una ventaja competitiva mediante una estructura de costos menor.

La calidad como excelencia y confiabilidad

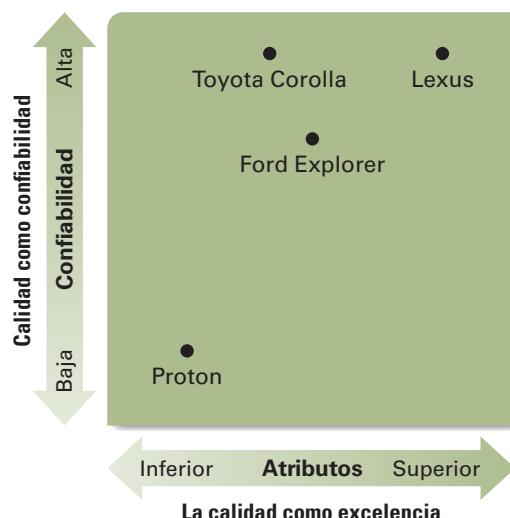
Un producto puede concebirse como un conjunto de atributos.¹³ Los atributos de muchos productos físicos incluyen su forma, características, desempeño, durabilidad, confiabilidad, estilo y diseño.¹⁴ Se dice que un producto tiene *calidad superior* cuando los clientes perciben que sus atributos le proporcionan una mayor utilidad que los atributos de los productos que venden los rivales. Por ejemplo, un reloj Rolex tiene atributos, como el diseño, estilo, desempeño y confiabilidad, que los clientes perciben como superiores a los atributos de muchos otros relojes. Por tanto, nos podemos referir a un Rolex como un producto de alta calidad: Rolex ha diferenciado a sus relojes mediante estos atributos.

Cuando los clientes evalúan la calidad de un producto, suelen contrastarla con dos tipos de atributos: aquellos relacionados con la *calidad como excelencia* y aquellos relacionados con la *calidad como confiabilidad*. Desde la perspectiva de la calidad como excelencia, los atributos importantes son aspectos como diseño y estilo del producto, su atractivo estético, sus características y funciones, el nivel de servicio asociado con la entrega del producto, etcétera. Por ejemplo, los clientes pueden comprar un par de botas de piel de imitación por 20 dólares en Walmart, o pueden adquirir en Nordstrom un par de botas hechas a mano, con la piel tan suave como la mantequilla por 500 dólares. Las botas de Nordstrom tendrán un estilo muy superior, se sentirán más cómodas y se verán mucho mejor que las de Walmart. La utilidad que los consumidores obtendrán de las botas de Nordstrom será con toda seguridad mucho mayor que la utilidad que obtendrán de las botas de Walmart, pero desde luego, tendrán que pagar más por ellas. Ése es el punto: cuando la excelencia forma parte de la oferta de un producto, los consumidores tienen que pagar más por poseerlo o consumirlo.

Con respecto a la calidad como confiabilidad, se puede decir que un producto es confiable cuando el trabajo para el que ha sido diseñado se hace bien, de manera consistente y rara vez se descompone. Como con la excelencia, la confiabilidad aumenta la utilidad que un consumidor obtiene de un producto y, por tanto, el precio que la empresa puede fijar por él. Los automóviles de Toyota, por ejemplo, tienen las más altas calificaciones en confiabilidad dentro de la industria automotriz y, por ende, los consumidores están preparados a pagar más por ellos que por los automóviles con otros atributos muy similares. Como se verá, aumentar la confiabilidad de los productos ha sido la meta central de una importante filosofía gerencial que se originó en Japón en la década de los ochenta, que se conoce como **administración de la calidad total** (TQM, por sus siglas en inglés).

La posición de un producto frente a dos dimensiones (confiabilidad y otros atributos) se puede plasmar en una figura similar a la 3.7. Por ejemplo, un Lexus tiene atributos, como diseño, estilo, desempeño y seguridad, que los clientes perciben como muestra de la excelencia en calidad y que son considerados superiores a las de la mayoría de los demás automóviles. Lexus también es un automóvil muy confiable. Por tanto, su nivel general de calidad es muy alto, lo cual significa que el automóvil ofrece a los consumidores una utilidad significativa. Esto da a Toyota la opción de fijar un precio mayor por su

Figura 3.7 Mapa de la calidad automotriz



Lexus. Toyota también produce otro automóvil muy confiable, el Toyota Corolla, pero este producto está orientado a clientes con menores ingresos y carece de muchos de los atributos superiores del Lexus. Por tanto, aunque el Corolla también es un automóvil de alta calidad en el sentido de ser confiable, su calidad no es tan alta como la del Lexus en términos de ser un producto excelente. En el otro extremo del espectro se pueden encontrar productos de mala calidad con un bajo nivel de confiabilidad y atributos inferiores, como un diseño, desempeño y estilo deficientes. Un ejemplo es el Proton, que fabrica la compañía automotriz malaya del mismo nombre. El diseño del automóvil tiene más de una década de antigüedad y tiene una mala reputación en cuanto a estilo y seguridad. Además, el historial de confiabilidad del Proton es uno de los peores en la industria, de acuerdo con J. D. Power.¹⁵

El concepto de calidad aplica por igual sin importar si se trata de los automóviles de Toyota, de la ropa que Gap Inc. diseña y vende, del departamento de servicio al cliente de Citibank o de la puntualidad de las aerolíneas. La calidad es tan relevante para los servicios como para los bienes.¹⁶ El impacto que tiene una alta calidad del producto sobre la ventaja competitiva es doble.¹⁷ Primero, ofrecer productos de alta calidad aumenta la utilidad que éstos proporcionan a los clientes, lo cual da a la empresa la posibilidad de fijar precios más altos por ellos. En la industria automotriz, por ejemplo, Toyota puede fijar un precio más alto por sus automóviles debido a la alta calidad de sus productos.

El segundo impacto que la alta calidad tiene sobre la ventaja competitiva proviene de la mayor eficiencia y los menores costos unitarios asociados a los productos confiables. Cuando los productos son confiables, los empleados pasan menos tiempo elaborando productos defectuosos, proporcionando servicios de baja calidad o corrigiendo errores, lo cual se traduce en una mayor productividad laboral y menores costos unitarios. Por tanto, los productos de alta calidad no sólo permiten a la empresa diferenciarse de sus rivales, sino que si su producto es confiable, también disminuirán sus costos.

La importancia de la confiabilidad para desarrollar la ventaja competitiva ha aumentado de manera radical durante la década pasada. De hecho, tan crucial es el énfasis que muchas empresas ponen en la confiabilidad, que lograrla ya no puede considerarse tan sólo como una forma de obtener una ventaja competitiva. En muchas industrias se ha convertido en un imperativo absoluto para la supervivencia.

Innovación

La innovación se refiere al acto de crear nuevos productos o procesos. Existen dos tipos principales de innovación: **innovación de productos** e innovación de procesos. La innovación de productos es el desarrollo de productos que son nuevos para el mundo o que tienen atributos superiores a los productos existentes. Ejemplos son la invención del microprocesador a principios de la década de los setenta por Intel, el desarrollo de Cisco del enrutador para canalizar datos sobre internet a mediados de la década de los ochenta y el desarrollo del iPod por Apple a principios de este siglo. La **innovación de procesos** es el desarrollo de un nuevo proceso para elaborar productos y llevarlos a los clientes. Entre los ejemplos se puede mencionar a Toyota, que desarrolló una gama de nuevas técnicas conocidas como el sistema de producción esbelta de Toyota para fabricar automóviles: sistemas de inventarios justo a tiempo, equipos autodirigidos y tiempos reducidos de configuración de equipo complejo.

La innovación de productos crea valor al crear nuevos productos o mejorar versiones de productos existentes, que los clientes perciben como de mayor utilidad, con lo que aumenta las opciones de fijación de precios de la empresa. La innovación de procesos suele permitir a una empresa crear más valor al reducir los costos de producción. El sistema

de producción esbelta de Toyota, por ejemplo, ayudó a aumentar la productividad de los empleados, lo que dio a la firma una ventaja competitiva en costos.¹⁸ De manera similar, la aplicación del modelo del negocio de los supermercados a las tiendas minoristas de suministros de oficina que realizó Staples disminuyó el costo de vender estos artículos. Staples transfirió parte de este ahorro en costos a los clientes en forma de precios más bajos, lo que permitió a la empresa incrementar con rapidez su participación de mercado.

A largo plazo, la innovación de productos y procesos es quizás el elemento constitutivo más importante de la ventaja competitiva.¹⁹ La competencia puede concebirse como un proceso impulsado por las innovaciones. Aunque no todas las innovaciones triunfan, aquellas que lo hacen pueden ser una fuente importantísima de ventaja competitiva porque, por definición, dan a la empresa algo único, algo de lo que sus competidores carecen (al menos hasta que imiten la innovación). La singularidad puede permitir a una empresa diferenciarse de sus rivales y fijar un precio más alto por su producto o, en caso de muchas innovaciones de procesos, reducir sus costos unitarios mucho más que los de sus competidores.

Capacidad de respuesta al cliente

Para lograr una mayor capacidad de respuesta hacia los clientes, una empresa debe poder hacer un mejor trabajo que sus competidores para identificar y satisfacer las necesidades de los mismos. Éstos entonces atribuirán más utilidad a sus productos, lo cual creará una diferenciación basada en la ventaja competitiva. Mejorar la calidad del producto de una empresa es consistente con lograr la capacidad de respuesta, pues se trata de desarrollar nuevos productos con características de las que los productos existentes carecen. En otras palabras, lograr una calidad superior e innovación es fundamental para lograr la capacidad de respuesta superior hacia los clientes.

Otro factor que predomina en cualquier análisis de la capacidad de respuesta al cliente es la necesidad de adaptar bienes y servicios a las demandas únicas de los clientes individuales o grupos de clientes. Por ejemplo, la proliferación de bebidas carbonatadas y cervezas puede considerarse parte de esta tendencia. Las compañías automotrices se han vuelto expertas en adaptar los automóviles a las demandas de clientes en lo individual. Por ejemplo, a partir del liderazgo de Toyota, Saturn construye automóviles sobre pedido para clientes individuales, lo que les permite elegir de entre una amplia gama de colores y opciones.

Un aspecto de capacidad de respuesta al cliente que ha llamado cada vez más la atención es el **tiempo de respuesta al cliente**: el tiempo que tarda en entregarse un bien o en desarrollarse un servicio.²⁰ Para un fabricante de maquinaria, el tiempo de respuesta es el tiempo que le toma despachar los pedidos. Para un banco es el tiempo que tarda en procesar un préstamo o que un cliente hace en la fila para esperar un cajero disponible. En el caso de un supermercado, es el tiempo que los clientes deben esperar en las filas de cobro. Para un minorista de la moda, es el tiempo requerido para llevar un nuevo producto del área de diseño a la tienda minorista (vea la sección 3.2 Estrategia en acción para conocer un análisis de cómo el minorista español de la moda, Zara, minimiza esto). Encuestas subsecuentes han mostrado que un tiempo de respuesta lento es la principal fuente de insatisfacción del cliente.²¹

Otras fuentes de capacidad de respuesta al cliente son el diseño superior, el servicio y el servicio y soporte posventa. Todos estos factores mejoran la capacidad de respuesta a los clientes y permiten a una empresa diferenciarse a sí misma de los competidores con menor capacidad de respuesta. A su vez, la diferenciación permite a una empresa desarrollar la lealtad hacia su marca y fijar precios más altos por sus productos. Considere cuántas más personas estarían dispuestas a pagar por una entrega al siguiente día de

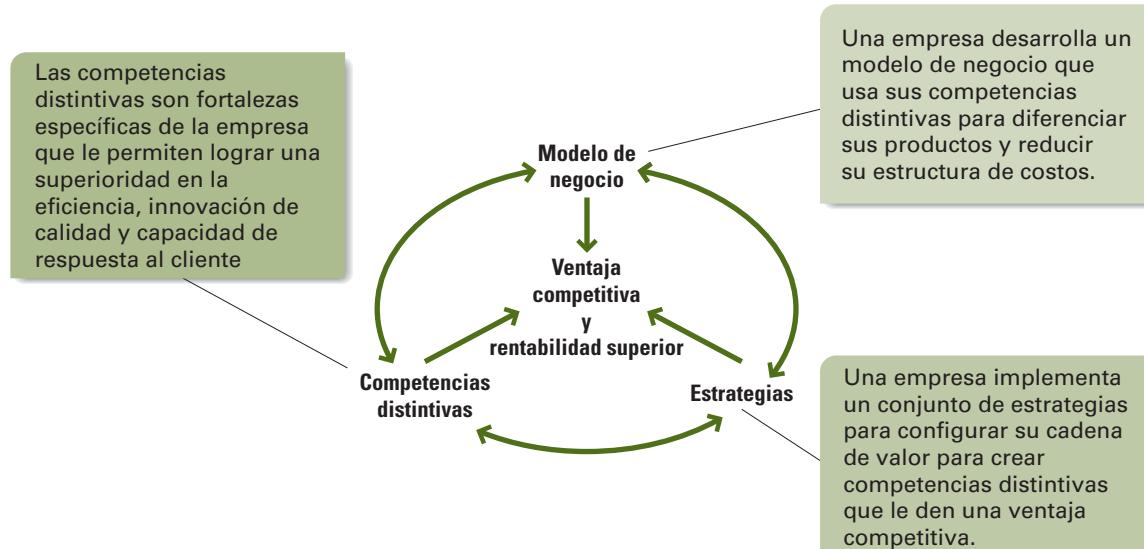
Express Mail, en comparación con la entrega estándar de tres o cuatro días. En 2009, una carta de dos páginas enviada por la noche por Express Mail dentro de Estados Unidos costaba cerca de 13 dólares, en comparación con 44 centavos de dólar del correo regular. Por tanto, el precio más alto por la entrega express (tiempo de respuesta reducido) era de 12.60 dólares, o un sobreprecio de cerca de 2757% en relación con el precio regular.

MODELOS DE NEGOCIO, LA CADENA DE VALOR Y LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS DISTINTIVAS

Como se estudia en el capítulo 1, un modelo de negocio es la concepción, o la gestalt, de un administrador acerca de cómo encajan las diferentes estrategias que una empresa adopta dentro de un todo congruente, lo que le permite lograr una ventaja competitiva. De manera más precisa, un modelo de negocio representa la forma en que los administradores configuran la cadena de valor de la empresa por medio de la estrategia, así como las inversiones que realizan para respaldar esa configuración, de forma tal que pueden desarrollar las competencias distintivas necesarias para lograr la eficiencia, la calidad, la innovación y la capacidad de respuesta al cliente necesarias para soportar la posición baja en costos o diferenciada de la empresa, y por tanto lograr una ventaja competitiva y generar una rentabilidad superior (figura 3.8).

Por ejemplo, la meta estratégica principal de Walmart es ser el operador de más bajo costo con una oferta de una amplia gama de mercancía general en un escenario de supermercado de autoservicio. Las estrategias de Walmart desarrollan este modelo de negocios y le ayudan a alcanzar su meta estratégica. Para deducir costos, Walmart limita las inversiones en elementos superfluos en sus tiendas. Una de las claves para generar ventas y reducir costos en este escenario es la rápida rotación de inventarios, que se logra mediante inversiones estratégicas en logística y sistemas de información. Walmart hace las mayores inversiones en innovación de procesos para mejorar la eficiencia de sus sistemas de información y logística, lo que le permite responder de manera muy eficiente a las demandas del cliente de productos de precio bajo, desde el momento en que entra por la puerta.

Figura 3.8 Ventaja competitiva en el ciclo de creación de valor



El modelo de negocio de Walmart es muy diferente del que se encuentra en un minorista como Nordstrom. El modelo de negocio de Nordstrom es ofrecer prendas de vestir de alta calidad, de altos precios, en un escenario sofisticado y de servicio completo. Esto implica diferencias en la forma en que está configurada la cadena de valor. Nordstrom dedica mucha más atención al servicio al cliente en las tiendas que Walmart, lo que implica una mayor inversión en personal de ventas. Además, Nordstrom invierte mucho más en mobiliario y decoración en sus tiendas, en comparación con Walmart, cuyas tiendas tienen el aspecto de almacenes. Nordstrom recaptura los costos de sus inversiones al fijar precios más altos por mercancía de mejor calidad. Por tanto, aunque Walmart y Nordstrom venden prendas de vestir (Walmart es el más grande comercializador de ropa en Estados Unidos), sus modelos de negocio implican un posicionamiento muy diferente en el mercado y una configuración muy distinta de las actividades e inversiones en la cadena de valor.

ANALIZAR LA VENTAJA COMPETITIVA Y LA RENTABILIDAD

Si los gerentes de una empresa desean realizar un buen análisis interno, deben analizar el desempeño financiero de su empresa e identificar cómo contribuyen sus estrategias (o no) a la rentabilidad. Para identificar las fortalezas y debilidades de manera eficaz, necesitan ser capaces de comparar, o evaluar por comparación, el desempeño de su empresa frente al de los competidores y el desempeño histórico de la empresa misma. Esto les ayudará a determinar si 1) son más o menos rentables que sus competidores y si el desempeño de la empresa ha estado mejorando o deteriorándose con el del tiempo; 2) las estrategias de su empresa están maximizando el valor creado; 3) su estructura de costos está desalineada con las de sus competidores, y 4) están usando los recursos de la empresa para lograr el mayor efecto.

Como se estudia en el capítulo 1, la medida clave del desempeño financiero de una empresa es su rentabilidad, que engloba el rendimiento que está generando sobre sus inversiones. Aunque hay diferentes medidas de la rentabilidad, como el rendimiento sobre los activos y el rendimiento sobre el valor capital, muchas autoridades en la materia argumentan que el rendimiento sobre el capital invertido (ROIC) es la mejor medida porque “se enfoca en el verdadero desempeño operativo de la empresa”.²² (No obstante, el rendimiento sobre los activos es muy similar en cuanto a su formulación al rendimiento sobre el capital invertido.)

ROIC se define como la utilidad neta sobre el capital invertido, o ROIC = utilidad neta/capital invertido. La utilidad neta se calcula al restar los costos totales de operación de la empresa de sus ingresos totales (ingresos totales – costos totales). La *utilidad neta* es lo que queda después que el gobierno toma su parte en impuestos. El *capital invertido* es la cantidad que se invierte en las operaciones de una empresa: propiedad, planta, equipo, inventarios y otros activos. El capital invertido proviene de dos fuentes principales: deuda con rendimiento de interés y valor capital de los accionistas. La deuda con rendimiento de interés es el dinero que la empresa pide prestado a los bancos y a aquellos que compran sus bonos. El valor capital de los accionistas es el dinero que se recaba de vender acciones al público más las utilidades que la empresa ha retenido en años previos que están disponibles para financiar las inversiones actuales. El ROIC mide la eficacia con la que una empresa usa los fondos de capital que tiene disponibles para su inversión. Como tal, se reconoce como una excelente medida del valor que una empresa está creando.²³

El ROIC de una empresa se puede descomponer algebraicamente en dos elementos principales: rendimiento sobre las ventas y rotación de capital.²⁴ En específico:

$$\begin{aligned} \text{ROIC} &= \text{utilidad neta/capital invertido} \\ &= (\text{utilidad neta/ingresos}) \times (\text{ingresos/capital invertido}) \end{aligned}$$

donde la utilidad neta/ingresos es el rendimiento sobre las ventas, y los ingresos/capital invertido es la rotación de capital. El rendimiento sobre las ventas mide con cuánta eficacia la empresa convierte los ingresos en utilidades. La rotación de capital mide con

Figura 3.9 Impulsores de la rentabilidad (ROIC)

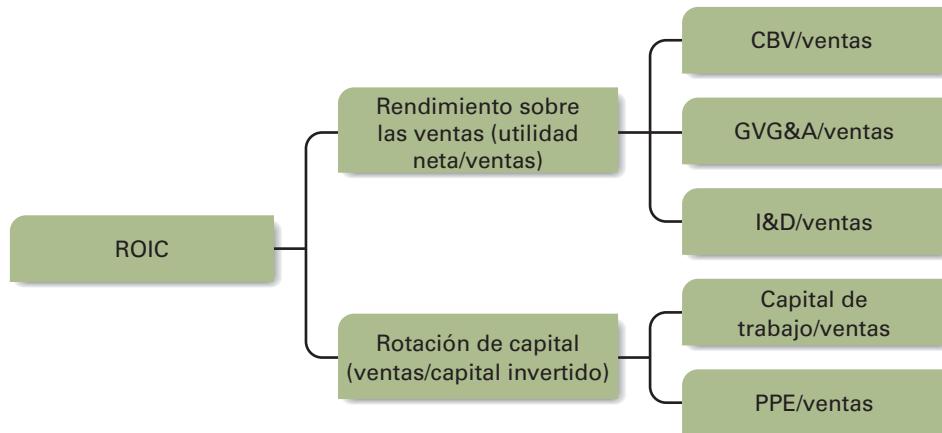


Tabla 3.1 Definiciones de los términos contables básicos

Término	Definición	Fuente
Costo de los bienes vendidos (CBV)	Los costos totales de elaborar productos	Estado de resultados
Gastos de ventas, generales y administrativos (GVG&A)	Costos asociados con vender productos y administrar la empresa	Estado de resultados
Gastos en investigación y desarrollo (I&D)	Gastos de investigación y desarrollo	Estado de resultados
Capital de trabajo	Cantidad de dinero que la empresa tiene para "trabajar" a corto plazo: activo circulante – pasivo circulante	Balance general
Propiedad, planta y equipo (PPE)	El valor de las inversiones en propiedad, planta y equipo que la empresa emplea para fabricar y vender sus productos; también conocido como capital fijo	Balance general
Rendimiento sobre ventas (RSV)	Utilidad neta expresada como porcentaje de las ventas; mide con cuánta eficacia la empresa convierte sus ingresos en utilidades	Razón
Rotación de capital	Ingresos divididos entre el capital invertido; mide con cuánta eficacia la empresa usa su capital para generar ingresos	Razón
Rendimiento sobre el capital invertido (ROIC)	Utilidad neta dividida entre el capital invertido	Razón
Utilidad neta	Ingresos totales menos los costos totales antes de impuestos	Estado de resultados
Capital invertido	Deuda con rendimiento de interés más el valor capital de los accionistas	Balance general

cuánta eficacia la empresa emplea su capital invertido para generar ingresos. Estas dos razones puede descomponerse aún más en algunas razones contables básicas, como se muestra en la figura 3.9 (estas razones se definen en la tabla 3.1).²⁵

La figura 3.9 indica que los administradores de una empresa pueden aumentar el ROIC al adoptar estrategias que incrementen su rendimiento sobre las ventas (RSV). Para lograrlo, pueden: adoptar estrategias que reduzcan el costo de los bienes vendidos (CBV) para un nivel determinado de ingresos por ventas (CBV/ventas); reducir el nivel de gasto en vendedores, marketing, gastos generales y administrativos (GVG&A) para un nivel determinado de ingresos por ventas (GVG&A/ventas); y reducir el gasto en investigación y desarrollo (I&D) para un nivel determinado de ingresos por ventas (I&D/ventas). Por otra parte, pueden aumentar el RSV al adoptar estrategias que incrementen los ingresos por ventas más de lo que aumentan los costos del negocio, como lo miden CBV, GVG&A y los gastos en I&D. Es decir, pueden incrementar el RSV al adoptar estrategias que reduzcan los costos o incrementen el valor mediante la diferenciación y por ende permitir a la empresa incrementar sus precios más que sus costos.

La figura 3.9 también afirma que los directivos de una empresa pueden aumentar la rentabilidad de la misma al lograr mayores ingresos por ventas del capital invertido, con lo que aumenta la rotación de capital. Lo logran mediante estrategias que reducen la cantidad de capital de trabajo, como la cantidad de capital invertido en inventarios necesario para generar un nivel determinado de ventas (capital de trabajo/ventas) y después adoptan estrategias que reducen la cantidad de capital fijo que tienen para invertir en planta, propiedades y equipo (PPE) para generar un nivel determinado de ventas (PPE/ventas). Es decir, adoptan estrategias que reducen la cantidad de capital que necesitan para generar cada dólar de las ventas y su costo de capital. Este último es parte de la estructura de costos de una empresa (figura 3.2). Por ende, las estrategias diseñadas para incrementar la rotación de capital también disminuyen la estructura de costos.

Para ver cómo estos impulsores básicos de la rentabilidad ayudan a explicar qué está pasando en una empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, compare el desempeño financiero de Walmart contra el de uno de sus competidores más cercanos y eficientes: Target. Esto se hace en el Caso en marcha.

Por otra parte, observará que Walmart gasta mucho menos en GVG&A como porcentaje de ventas que Target (18.77% frente a 22.95%). Hay tres razones de esto, como se describe en la siguiente página.

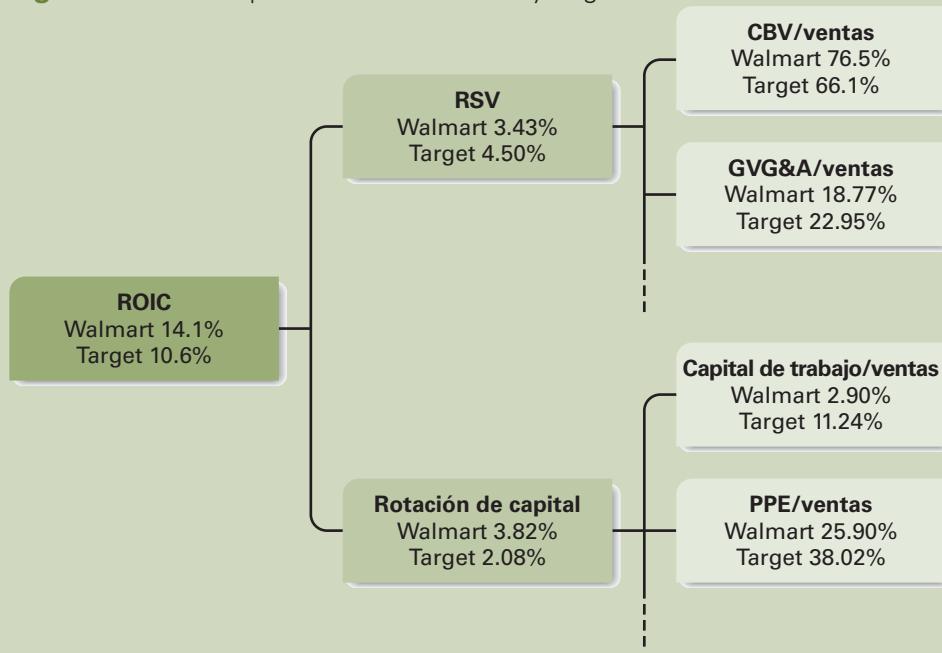
CASO EN MARCHA

Comparación entre Walmart y Target

Para el término del año financiero en enero de 2008, Walmart obtuvo un ROIC de 14.1%, mientras que Target obtuvo un respetable 10.6%. La rentabilidad superior de Walmart puede comprenderse en términos del impacto de sus estrategias sobre las diferentes razones identificadas en la figura 3.9. Éstas se resumen en la figura 3.10.

Primero, observe que Walmart tiene un RSV menor que Target. Esto es debido a que el CBV de Walmart como porcentaje de ventas es más alto que el de Target (76.5%

frente a 66.1%). Para un minorista, el CBV refleja el precio que Walmart paga a sus proveedores por la mercancía. La menor razón de CBV/Ventas implica que Walmart no aumenta sus precios tanto como Target, su margen de utilidad por cada artículo vendido es menor. Con base en esta meta estratégica a largo plazo, Walmart transfiere los precios bajos que obtiene de sus proveedores a sus clientes. La mayor razón de CBV/Ventas refleja su estrategia de ser el minorista de precios más bajos.

Figura 3.10 Comparación entre Walmart y Target

- 1) La primera estrategia de Walmart fue enfocarse en pequeños poblados que sólo podían sostener a una tienda de descuento. En ellos, la empresa no tenía que anunciararse demasiado debido a que no competía con ninguna otra tienda de descuento.
- 2) Walmart se convirtió en una marca tan poderosa que la empresa no necesita anunciararse tanto como sus competidores, aun cuando sus tiendas estén ubicadas en áreas suburbanas.
- 3) Debido a que Walmart se adhiere a su filosofía de precios bajos y administra tan bien su inventario, por lo general no tiene problemas de exceso de existencias. Por tanto, la empresa no tiene que realizar rebajas periódicas soportar los costos de promover esas rebajas (por ejemplo, publicar anuncios y cupones en periódicos locales). Al reducir el gasto en promociones de ventas, Walmart reduce su razón GVG&A/ventas.

Además, Walmart opera con una estructura organizacional plana que tiene muy pocos niveles directivos entre el director general y los gerentes de tiendas (la empresa no tiene oficinas centrales regionales). Esto reduce los gastos administrativos (que son un componente de GVG&A) y por ende, la razón GVG&A/ventas. Walmart puede operar con esta estructura plana debido a que sus sistemas de información permiten a los altos directivos monitorear y controlar de manera directa las tiendas individuales en lugar de depender de los niveles intermedios de subordinados que lo hagan por ellos.

Sin embargo, cuando en la ecuación de ROIC consideramos el lado de la rotación de capital, es que se hacen patentes las repercusiones financieras que tiene la ventaja competitiva de Walmart en el área de los sistemas de información y de logística. Walmart genera 3.82 por cada dólar de capital invertido en el negocio, mientras que Target genera sólo 2.08. Walmart es mucho más eficiente en su uso del capital que Target. ¿Por qué?

Una de las principales razones es que Walmart tiene una razón mucho más baja de capital de trabajo/ventas que Target. De hecho, Walmart tiene una razón *negativa*

(-2.90%), mientras Target tiene una razón positiva (11.24%). La razón negativa del capital de trabajo indica que Walmart no necesita capital para financiar sus operaciones cotidianas. En realidad, usa el capital de sus proveedores para financiar esas operaciones. Esto es poco usual, pero Walmart es capaz de hacerlo por dos motivos. Primero, es tan poderoso que puede demandar y obtener términos de pago muy favorables de sus proveedores. No tiene que pagar por la mercancía sino hasta 60 días después de recibirla. Segundo, Walmart rota con tanta rapidez su inventario (7.72 veces al año o cada 47 días), que suele vender la mercancía *antes* de tener que pagarla a sus proveedores. Por tanto, los proveedores financian el inventario de Walmart y sus necesidades de capital a corto plazo. La alta rotación de inventarios en Walmart es resultado de inversiones estratégicas en sistemas de información y logística. Son estas actividades en su cadena de valor, más que ninguna otra cosa, lo que explica su ventaja competitiva.

Por último, observe que Walmart tiene una razón PPE/ventas mucho menor que la de Target: 25.9% frente a 35.02%. Hay varias explicaciones de esto. Primero, muchas tiendas Walmart aún están ubicadas en poblados pequeños donde los terrenos son baratos, mientras que la mayoría de las tiendas Target está ubicada en lugares suburbanos más costosos y comerciales. Por tanto, en promedio, Walmart necesita gastar menos por tienda que Target. Una vez más, una estrategia que tiene un claro impacto sobre el desempeño financiero. Segundo, como Walmart rota su inventario con tanta rapidez, no necesita dedicar tanto espacio en las tiendas para almacenar inventario. Esto significa que puede dedicar más espacio a la venta de mercancía. Si todo lo demás se mantiene igual, esto generará una razón más alta de PPE/ventas. De igual manera, la administración eficiente de inventarios significa que necesita menos espacio en un centro de distribución para atender a una tienda, lo cual también reduce el gasto total de capital de PPE. Tercero, la razón PPE/ventas mayor también puede reflejar el hecho de que la marca de Walmart sea tan poderosa y su compromiso para reducir los precios de una manera tan evidente que el tráfico en sus tiendas es mayor que el de tiendas de descuento comparables como Target. Las tiendas simplemente tienen más gente. Por tanto, la razón PPE/ventas es mayor.

En resumen, la alta rentabilidad de Walmart depende de su estrategia y de las competencias distintivas que las inversiones estratégicas han adquirido con el paso de los años, en especial en el área de sistemas de información y logística. Como en el ejemplo de Walmart, la metodología descrita en esta sección puede ser una herramienta muy útil para analizar por qué y qué tan bien una empresa está logrando y conservando una ventaja competitiva. Enfatiza las fortalezas y debilidades de una empresa y muestra dónde hay oportunidad de mejorar y dónde está destacando una firma. Así, puede impulsar la formulación de estrategias. Además, la misma metodología se puede usar para analizar el desempeño de los competidores y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, lo cual a su vez puede retroalimentar a la estrategia.

LA DURABILIDAD DE LA VENTAJA COMPETITIVA

La siguiente cuestión que debe abordarse es cuánto durará una ventaja competitiva una vez que se haya creado. En otras palabras, ¿cuál es la durabilidad de la ventaja competitiva dado que las otras empresas están buscando desarrollar competencias distintivas que les darán una ventaja competitiva? La respuesta depende de tres factores: barreras a la imitación, capacidad de los competidores y el dinamismo general del entorno industrial.

Barreras a la imitación

Una empresa con una ventaja competitiva obtendrá utilidades mayores que el promedio. Estas utilidades envían la señal a los rivales de que la empresa tiene alguna competencia distintiva valiosa que le permite crear un valor superior. Como es natural, sus competidores intentarán identificar e imitar esa competencia y en la medida en que tengan éxito, mermarán las utilidades de la empresa.²⁶

Una cuestión importante es determinar con cuánta rapidez los rivales imitarán las competencias distintivas de una empresa, pues la velocidad de la imitación determinará la durabilidad de la ventaja competitiva de la empresa. Si todo lo demás se mantiene igual, cuanto más rápido imiten los competidores las competencias distintivas de una empresa, menos durable será su ventaja competitiva y más importante será su tarea por mejorar sus competencias para mantenerse un paso adelante de los imitadores. Es importante enfatizar que finalmente casi cualquier competencia distintiva puede ser imitada por un competidor. La cuestión crítica aquí es el tiempo: cuanto más tarden los competidores en imitar una competencia distintiva, mayor será la oportunidad que tenga la empresa de desarrollar una fuerte posición de mercado y reputación entre sus clientes, lo que a su vez dificultará el ataque de los competidores. Cuanto más tarde el desarrollo de una imitación, mayor será la oportunidad que tenga la empresa imitada de mejorar su competencia o de desarrollar otras, lo que la mantendrá un paso adelante de sus competidores.

Las **barreras a la imitación** son la principal determinante de la velocidad de imitación. Las barreras a la imitación son factores que dificultan a un competidor copiar las competencias distintivas de una empresa; cuanto mayores sean las barreras a la imitación, más sostenible será la ventaja competitiva de una empresa.²⁷ Dichas barreras difieren en función de qué desea imitar el competidor: recursos o capacidades.

Imitar recursos En general, las competencias distintivas más fáciles de imitar para los posibles rivales son aquellas basadas en la posesión de recursos tangibles, valiosos y exclusivos de la empresa, como edificios, planta y equipo. Tales recursos son visibles a los competidores y suelen adquirirse en el mercado abierto. Por ejemplo, si la ventaja competitiva de una empresa está basada en la posesión de instalaciones de manufactura de escala eficiente, los competidores pueden actuar con gran rapidez para establecer instalaciones similares. Aunque Ford obtuvo una ventaja competitiva sobre GM en la década de los veinte al ser el primero en adoptar una tecnología de manufactura de línea de ensamble para producir automóviles, GM imitó de inmediato esa innovación, despojando a Ford de su ventaja competitiva en el proceso. Un proceso similar está ocurriendo ahora en la industria automotriz, pues las empresas están tratando de imitar el famoso sistema de producción de Toyota. No obstante, Toyota ha reducido la tasa de imitaciones al no permitir a los competidores el acceso a su equipo más moderno.

Los recursos intangibles pueden ser los más difíciles de imitar. Esto aplica en especial a los nombres de marca, que son importantes pues simbolizan la reputación de una empresa. Por ejemplo, en la industria del equipo pesado de excavación, la marca Caterpillar es sinónimo de una alta calidad y un servicio y soporte posventa superiores. De manera similar, el nombre de marca St. Michel que usa Marks & Spencer, el gran minorista británico de ropa, simboliza ropa de alta calidad, pero de precios razonables. Los clientes suelen mostrar una preferencia por los productos de tales empresas, pues el nombre de marca es una garantía importante de alta calidad. Aunque los competidores pueden querer imitar nombres de marca consolidados, la ley les prohíbe hacerlo.

Los conocimientos especializados relacionados con el marketing y la tecnología también son recursos intangibles que pueden imitarse fácilmente. El movimiento del personal hábil en cuestiones de marketing de una empresa a otra puede facilitar la disseminación de conocimientos especializados de marketing. Por ejemplo, en la década de

los setenta, Ford era reconocida como la mejor entre las tres principales compañías automotrices en Estados Unidos. En 1979 perdió gran parte de sus conocimientos especializados (*know-how*) cuando su experto en marketing más exitoso, Lee Iacocca, se unió a Chrysler y contrató a muchos de los principales profesionales en marketing de Ford para que trabajaran con él. En general es relativamente fácil imitar las estrategias exitosas de marketing, pues son visibles a los competidores. Por tanto, Coca-Cola imitó con rapidez a la marca de Pepsi, Diet Pepsi, con la introducción de su marca propia, Diet Coke.

Con respecto a los conocimientos tecnológicos especializados, en teoría, el sistema de patentes debe hacer que este tipo de conocimientos sean relativamente inmunes a la imitación. Las patentes dan al inventor de un nuevo producto un contrato de producción exclusiva de 20 años; no obstante, esto no siempre sucede. En la ingeniería eléctrica y de computación, por ejemplo, es posible inventar “en torno a” las patentes, es decir, producir un producto con funciones equivalentes, pero que no depende de la tecnología patentada. Un estudio encontró que 60% de las innovaciones patentadas tenía derivaciones exitosas en cuatro años.²⁸ Esto sugiere que, en general, las competencias distintivas basadas en conocimientos tecnológicos especializados pueden tener una corta duración relativa.

Imitación de capacidades Imitar las capacidades de una empresa tiende a ser más difícil que imitar sus recursos tangibles e intangibles, sobre todo porque estas capacidades están basadas en la forma en que se toman las decisiones y se administran los procesos dentro de la empresa. Así que es difícil para las personas externas discernirlas.

Por sí sola, la naturaleza invisible de las capacidades no bastaría para detener la imitación; aún así, los competidores podrían comprender la forma en que una empresa opera al contratar personas de esa empresa. No obstante, las capacidades de una empresa rara vez residen en un solo individuo. Por el contrario, son producto de la forma en que numerosos individuos interactúan dentro de un escenario organizacional único.²⁹ Es posible que ningún individuo dentro de una empresa pueda familiarizarse con la totalidad de las rutinas y procedimientos operativos internos de la empresa. En tales casos, contratar personas provenientes de una empresa exitosa como medio para imitar sus capacidades clave puede ser inútil.

Capacidad de los competidores

De acuerdo con Pankaj Ghemawat, un determinante principal de la capacidad de los competidores para imitar con rapidez la ventaja competitiva de una empresa, es la naturaleza de los compromisos estratégicos previos de los competidores.³⁰ Por compromiso estratégico, Ghemawat se refiere al compromiso que tiene la empresa con una forma determinada de hacer negocios; es decir, de desarrollar un conjunto especial de recursos y capacidades. El punto de Ghemawat es que una vez que una empresa hace un compromiso estratégico, le será difícil responder a la nueva competencia si para hacerlo es necesario romper su compromiso. Por tanto, cuando los competidores establecen compromisos muy arraigados con una forma determinada de hacer negocios, pueden tardar en imitar la ventaja competitiva innovadora de una empresa. Por tanto, esta ventaja competitiva será relativamente más duradera.

La industria automotriz estadounidense ofrece una vez más un ejemplo. De 1945 a 1975, la industria estuvo dominada por el estable oligopolio de GM, Ford y Chrysler, todos los cuales orientaron sus operaciones a la producción de automóviles grandes, que los consumidores estadounidenses demandaban en aquella época. Cuando, a finales de la década de los setenta, el mercado cambió de los automóviles grandes a los pequeños y eficientes en el consumo de combustible, las empresas estadounidenses carecían de los recursos y capacidades necesarios para producirlos. Los compromisos previos habían

construido el tipo equivocado de productos para este nuevo entorno. Como resultado, los productores extranjeros, en especial los japoneses, incursionaron en este vacío del mercado con automóviles compactos, eficientes en el consumo de combustible, de alta calidad y de bajo costo. La incapacidad de los fabricantes automotrices estadounidenses para reaccionar con rapidez ante la competencia distintiva de las compañías automotrices japonesas les dio a estas últimas tiempo para desarrollar una fuerte posición de mercado y lealtad hacia sus marcas, tan difíciles de atacar tiempo después.

Otra determinante de la capacidad de los competidores para responder a la ventaja competitiva de una empresa es la capacidad absorbente de los competidores.³¹ La *capacidad absorbente* se refiere a la capacidad de una empresa para identificar, valorar, asimilar y usar conocimiento nuevo. Por ejemplo, en las décadas de los sesenta y setenta, Toyota desarrolló una ventaja competitiva basada en su innovación de sistemas de producción esbelta. Competidores como GM tardaron en imitar esta innovación, principalmente porque carecían de la capacidad absorbente necesaria. GM era una organización burocrática y encerrada en sí misma; por tanto, le fue difícil identificar, valorar, asimilar y utilizar el conocimiento en el que se basan los sistemas de producción esbelta. De hecho, mucho tiempo después de que GM había identificado y comprendido la importancia de estos sistemas, aún se estaba esforzando por asimilar y usar ese conocimiento nuevo. Las fuerzas internas de la inercia dificultan a los competidores establecidos responder a un rival cuya ventaja competitiva estaba basada en nuevos productos o procesos internos, como la innovación.

En conjunto, factores como los compromisos estratégicos existentes y la baja capacidad absorbente limitan la capacidad de los competidores establecidos para imitar la ventaja competitiva de un rival, en especial cuando esa ventaja competitiva está basada en productos o procesos innovadores. Ésta es la razón de que, cuando las innovaciones reformulan las reglas de competencia en una industria, el valor suele salir de manos de los competidores establecidos e ir a parar a nuevas empresas que están operando con nuevos modelos de negocio.

Dinamismo de la industria

Un entorno industrial dinámico es aquel que cambia de manera rápida. Los factores que determinan el dinamismo y la intensidad de la competencia en una industria se estudian en el capítulo 2, cuando se analiza el entorno externo. Las industrias más dinámicas tienden a ser aquellas con una alta tasa de innovación de productos, por ejemplo, la industria de la electrónica de consumo y la de las computadoras personales. En las industrias dinámicas, el rápido ritmo de innovación significa que los ciclos de vida del producto se están acortando y que la ventaja competitiva puede ser fugaz. Una empresa que tiene una ventaja competitiva hoy puede ver su posición de mercado rebasada mañana por la innovación de un rival.

En la industria de las computadoras personales, el rápido aumento en el poder de cómputo durante las dos décadas pasadas ha contribuido a un alto grado de innovación y a un entorno turbulento. Como una muestra de la persistencia de la innovación, a finales de la década de los setenta y principios de los ochenta, Apple tenía una ventaja competitiva en toda la industria debido a su innovación. En 1981, IBM se apoderó de esta ventaja al introducir su primera computadora personal. Para mediados de la década de los ochenta, IBM había perdido su ventaja competitiva a manos de poderosos fabricantes “clonadores” como Compaq que había vencido a IBM en la carrera por lanzar una computadora basada en el chip 386 de Intel. A su vez, en la década de los noventa, Compaq perdió su ventaja competitiva a manos de Dell, quien fue pionera en las nuevas metodologías de bajo costo de entregar computadoras a los clientes mediante internet como dispositivo de venta directa.

Resumen de la durabilidad de la ventaja competitiva

La durabilidad de la ventaja competitiva de una empresa depende de las dimensiones de las barreras a la imitación, la capacidad de los competidores para imitar su innovación y el nivel general de dinamismo en el entorno de la industria. Cuando las barreras a la imitación son bajas, abundan los competidores capaces y el entorno es dinámico, y hay un desarrollo constante de innovaciones, entonces la ventaja competitiva tiende a ser transitoria. Pero incluso en tales industrias, las empresas pueden desarrollar una ventaja competitiva más perdurable si son capaces de hacer inversiones que desarrollen barreras a la imitación.

EVITAR EL FRACASO Y CONSERVAR LA VENTAJA COMPETITIVA

¿Cómo una empresa puede evitar el fracaso y escapar a las trampas en las que han caído tantas firmas que alguna vez fueron exitosas? ¿Cómo los directivos pueden desarrollar una ventaja competitiva sostenible? Gran parte del resto de este libro aborda estas cuestiones. A continuación se identifican varios puntos clave que sientan las bases para el próximo análisis.

Por qué fracasan las empresas

Cuando una empresa pierde su ventaja competitiva, su rentabilidad se desploma. La empresa no necesariamente fracasa; puede sólo tener una rentabilidad promedio o por debajo del promedio. Puede permanecer de esta forma por un tiempo considerable, aunque su base de recursos y capital se esté reduciendo. El fracaso implica algo más drástico. Una empresa fracasada es aquella cuya rentabilidad es sustancialmente menor que la rentabilidad promedio de sus competidores; ha perdido la capacidad de atraer y generar recursos, así que sus márgenes de utilidad y su capital invertido se reducen con rapidez.

¿Por qué una empresa pierde su ventaja competitiva y fracasa? La pregunta es pertinente en especial porque algunas de las empresas más exitosas de la última mitad del siglo pasado han visto cómo se deteriora su posición competitiva en cualquier momento. IBM, GM, American Express, Digital Equipment Corporation (DEC) y Sears, entre muchas otras, que en un tiempo fueron ejemplos de excelencia gerencial, han pasado por períodos en los que su desempeño financiero fue deficiente y carecían a todas luces de alguna ventaja competitiva. Exploramos tres razones relacionadas con el fracaso: la inercia, los compromisos estratégicos previos y la paradoja de Ícaro.

Inercia El argumento de la inercia afirma que para las empresas es difícil cambiar sus estrategias y estructuras cuando se adaptan a condiciones competitivas cambiantes.³² IBM es un ejemplo clásico de este problema. Durante 30 años fue considerada como la empresa de cómputo más exitosa del mundo. Después, en el espacio de algunos años, su éxito se convirtió en un desastre: perdió 5 000 millones de dólares en 1992, lo que ocasionó el despido de más de 100 000 empleados. Los problemas de IBM fueron ocasionados por una caída dramática en el costo de la capacidad informática como resultado de las innovaciones en los microprocesadores. Con la llegada de microprocesadores de bajo costo, el eje del mercado de cómputo cambió de las mainframes a las computadoras personales pequeñas y de precio bajo, lo cual dejó a las gigantes operaciones mainframe de IBM con un mercado muy mermado. Aunque IBM tenía presencia significativa en el mercado de las computadoras personales, este fracaso representó un profundo impacto para una de las empresas más exitosas del siglo xx. (IBM ahora ha realizado un cambio integral exitoso y se ha reposicionado como proveedor de infraestructura y soluciones para el comercio electrónico).

Una de las razones de que las empresas encuentren tan difícil adaptarse a las nuevas condiciones del entorno parece ser la función de las capacidades para occasionar la

inercia. Las capacidades organizacionales, es decir, la forma en que una empresa toma decisiones y administra sus procesos, pueden ser una fuente de ventaja competitiva, pero son difíciles de cambiar. IBM siempre enfatizó la estrecha coordinación entre unidades operativas y favoreció los procesos de toma de decisiones que fomentaban el consenso entre unidades operativas interdependientes como prerequisito para que una decisión progresara.³³ La capacidad fue una fuente de ventaja para IBM a finales de la década de los setenta, cuando fue necesaria la coordinación entre sus unidades operativas a nivel mundial, para desarrollar, fabricar y vender mainframe complejas. Pero el lento movimiento de la burocracia que se había generado en su interior fue la razón del fracaso en la década de los noventa, cuando las organizaciones tuvieron que adaptarse con rapidez a los cambios vertiginosos en el entorno.

Las capacidades son difíciles de cambiar debido a que cierta distribución del poder e influencia está inserta en los procesos establecidos de toma de decisiones y administración de una organización. Aquellos que desempeñan funciones clave en el proceso de toma de decisiones tienen más poder. Por tanto, cambiar las capacidades establecidas de una organización implica cambiar su distribución existente de poder e influencia; aquellos cuyo poder e influencia se verán disminuidos se resistirán al cambio. Las propuestas de cambio desencadenan luchas territoriales. Esta lucha de poder y la resistencia política asociada con intentar alterar la forma en que una organización toma decisiones y administra sus procesos (es decir, intentar cambiar sus capacidades), traen consigo la inercia. Esto no significa que las empresas no puedan cambiar. No obstante, debido a que el cambio suele ser combatido por las personas que se sienten amenazadas, el cambio en la mayoría de los casos tiene que ser inducido por una crisis. Para entonces, la empresa puede ya haber fracasado, como sucedió en IBM.

Compromisos estratégicos previos Los compromisos estratégicos previos de una empresa no sólo se limitan a su capacidad de imitar a sus rivales, sino que pueden ocasionar también una desventaja competitiva.³⁴ IBM, por ejemplo, tenía inversiones importantes en el negocio de las computadoras mainframe, de manera que cuando el mercado cambió, estaba atrapada con grandes recursos especializados para ese negocio en particular. Las instalaciones de manufactura de IBM estaban enfocadas en la producción de mainframe. Su organización de investigación y ventas tenían especializaciones similares. Debido a que estos recursos no eran los idóneos para el negocio recién surgido de las computadoras personales, las dificultades de IBM a principios de la década de los noventa fueron inevitables. Sus compromisos estratégicos previos lo atraparon en un negocio que se estaba agotando. Despojarse de esos recursos obligó a la empresa a ocasionar tribulaciones a todos sus accionistas.

La paradoja de Ícaro Danny Miller ha postulado que las raíces del fracaso competitivo se pueden encontrar en lo que él llamó la paradoja de Ícaro.³⁵ Ícaro es una figura de la mitología griega que usaba un par de alas que su padre le hizo para escapar de una isla donde estaba prisionero. Voló tanto que subió cada vez más alto, muy cerca del Sol, hasta que el calor fundió la cera que adhería las alas a su cuerpo, así que cayó en picada al Mar Egeo, donde murió. La paradoja es que su mayor recurso, su capacidad para volar, ocasionó su muerte. Miller argumenta que la misma paradoja se puede aplicar a muchas empresas que alguna vez fueron exitosas. De acuerdo con Miller, numerosas empresas quedan tan deslumbradas por sus primeros éxitos que piensan que más del mismo tipo de esfuerzo es la ruta para alcanzar al éxito futuro. En consecuencia, pueden especializarse tanto y estar tan enfocadas en sí mismas, que pierden de vista las realidades del mercado y los requisitos fundamentales para lograr una ventaja competitiva. Tarde o temprano, esto las lleva al fracaso. Por ejemplo, Miller argumenta que Texas Instruments y Digital Equipment Corporation (DEC), lograron su éxito inicial a través

3.3 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

El camino a la ruina en DEC

Digital Equipment Corporation (DEC) fue una de las compañías de cómputo más importantes de las décadas de los setenta y ochenta. El éxito original de DEC se basaba en la microcomputadora, una versión más barata y flexible de sus primas mainframes que Ken Olson y su brillante equipo de ingenieros inventaron en la década de los sesenta. DEC mejoró sus microcomputadoras originales hasta que nadie podía mejorar su calidad y confiabilidad. En la década de los setenta, su serie de microcomputadoras VAX era considerada por muchos como la serie de computadoras más confiable que se había producido jamás, y DEC recibió como recompensa grandes utilidades y un rápido crecimiento. Para 1990, era la empresa número 27 en la lista Fortune 500 de las corporaciones más grandes de Estados Unidos.

Animado por su éxito, DEC se convirtió en una monocultura de ingenieros; es decir, éstos se convirtieron en ídolos, mientras que su equipo de marketing y contabilidad apenas eran tolerados. Los altos directivos eran los que entendían las especificaciones de los componentes y los estándares de diseño. La perfección tecnológica se volvió una obsesión a tal grado que se ignoraron las necesidades que tenían los clientes de computadoras más pequeñas, económicas y fáciles de usar. Las computadoras personales de DEC, por ejemplo, fueron un fracaso pues habían perdido el contacto

con las necesidades de los clientes, y la empresa no pudo responder a la amenaza a su mercado central que suponía el surgimiento de las estaciones de trabajo y la arquitectura cliente-servidor. De hecho, Ken Olson es famoso por haber descartado tales productos nuevos. Una vez dijo: "Siempre decimos que el cliente tiene la razón, pero no siempre está en lo correcto." Quizá. Pero DEC, cegado por sus primeros éxitos, no pudo ser sensible ante las necesidades de sus clientes y las condiciones cambiantes del mercado. En otra afirmación famosa, cuando se le preguntó acerca de las computadoras personales a principios de la década de los ochenta, Olson dijo: "No puedo entender la razón de que cualquiera desearía tener una computadora en su escritorio".

Para principios de la década de los noventa, DEC estaba en grandes aprietos. Olson fue obligado a renunciar en julio de 1992 y la empresa perdió miles de millones de dólares entre ese año y 1995. Regresó a la rentabilidad en 1996, sobre todo debido al éxito de una estrategia de renovación integral que tenía como objetivo reorientar a la empresa para servir precisamente a todas las áreas que Olson había subestimado. En 1998, la empresa fue adquirida por Compaq Computer Corporation (que después fue comprada por Hewlett Packard) y desapareció del panorama de los negocios como entidad independiente.

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, 68.

de la excelencia en ingeniería. Pero después se obsesionaron tanto con los detalles del diseño que perdieron de vista las realidades del mercado. (La historia del fracaso de DEC se resume en la sección 3.3 Estrategia en acción.)

Pasos para evitar el fracaso

Dado que son muchas las trampas que aguardan a las empresas, la cuestión que surge es cómo pueden los administradores estratégicos usar el análisis interno para encontrarlas y evadirlas. Ahora estudiaremos varias tácticas que los administradores pueden usar.

Enfoque en los elementos constitutivos de la ventaja competitiva Mantener una ventaja competitiva requiere que una empresa continúe enfocándose en todos los elementos constitutivos de dicha ventaja: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente, y desarrollar competencias distintivas que contribuyan a un desempeño superior en esas áreas. Uno de los mensajes de la paradoja de Ícaro de Miller es que muchas empresas exitosas se desequilibran en su búsqueda de competencias distintivas. DEC, por ejemplo, se enfocó en la calidad de su ingeniería a expensas de casi todo lo demás, como la capacidad de respuesta al cliente, que es lo más importante. Otras empresas olvidan enfocarse en cualquier competencia distintiva.

Instituir la mejora continua y el aprendizaje La única constante en el mundo es el cambio. La fuente de ventaja competitiva de hoy puede ser imitada por competidores

capaces o volverse obsoleta por las innovaciones de un rival. En tal entorno tan dinámico y vertiginoso, la única forma en que una empresa puede mantener una ventaja competitiva en el tiempo es mejorar de manera continua su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente. La forma de hacerlo es reconocer la importancia del aprendizaje dentro de la organización.³⁶ Las empresas más exitosas no son aquellas que permanecen inmóviles, durmiendo en sus laureles. Son las que siempre buscan formas de mejorar sus operaciones y, en el proceso, están actualizando de manera constante el valor de sus competencias distintivas o creando nuevas. Empresas como GE y Toyota tienen la reputación de ser organizaciones que aprenden. Esto significa que continuamente están analizando los procesos en los que se basa su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente. Su objetivo es aprender de los errores previos y buscar formas de mejorar sus procesos con el paso del tiempo. Esto ha permitido a Toyota, por ejemplo, mejorar de manera constante la productividad de sus empleados y la calidad de sus productos, con lo que se ha mantenido un paso adelante de los imitadores.

Estar al tanto de las mejores prácticas de la industria y usar el benchmarking Una de las mejores maneras de desarrollar competencias distintivas que contribuyan a la superioridad en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente es identificar y adoptar las mejores prácticas de la industria. Sólo de esta forma una empresa será capaz de desarrollar y conservar los recursos y capacidades que sustentan su excelencia. (Lo que constituyen las mejores prácticas industriales se analizan con detalle en el capítulo 4.) Requiere estar al tanto de las prácticas de otras empresas y quizás la mejor forma de hacerlo es mediante el benchmarking: medir a la empresa contra los productos, prácticas y servicios de algunos de sus competidores globales más eficientes.

Superar la inercia Superar las fuerzas internas que son un obstáculo para el cambio dentro de una organización es uno de los requerimientos clave de mantener una ventaja competitiva. Todo el capítulo 4 se dedica a analizar este tema. Baste con decir que identificar las barreras para el cambio es un primer paso importante. Una vez que éste se ha dado, implementar el cambio requiere un buen liderazgo, el uso juicioso del poder y los cambios adecuados en la estructura organizacional y los sistemas de control.

El papel de la suerte Varios académicos han dicho que la suerte desempeña un papel crítico para determinar el éxito y el fracaso competitivo.³⁷ En su versión más extrema, el argumento de la suerte devalúa la importancia de toda estrategia. En lugar de esto, afirman que, de cara a la incertidumbre, algunas empresas por casualidad eligen la estrategia correcta.

Aunque la suerte puede ser la razón del éxito de una empresa en casos particulares, es una explicación poco convincente de su éxito persistente. Recuerde nuestro argumento de que los elementos constitutivos genéricos de la ventaja competitiva son superioridad de la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente. Tenga también en mente que la competencia es un proceso en el que las empresas continuamente están tratando de superar a las otras en su capacidad de lograr superioridad y rapidez en la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente. Es posible imaginar a una empresa con suerte y que por ello obtiene los recursos que le permitan alcanzar la excelencia en una o más de estas dimensiones. No obstante, es difícil imaginar cómo la excelencia sostenida en cualquiera de estas cuatro dimensiones podría producirse por alguna otra cosa que no sea el esfuerzo consciente, es decir, mediante la estrategia. La suerte en realidad puede influir en el éxito, y los administradores siempre deben aprovechar un golpe de suerte. No obstante, para afirmar que el éxito sólo es cuestión de suerte es poco creíble. Como J. P. Morgan, un gran banquero de principios del siglo xx, dijo: “Cuanto más duro trabajo, más afortunado parezco”. Los administradores que se esfuerzan por formular e implementar estrategias que generen una ventaja competitiva tienen más probabilidades de triunfar.

RESUMEN

1. Las competencias distintivas son las fortalezas específicas de una empresa. Las competencias distintivas valiosas permiten a una empresa obtener utilidades superiores al promedio de la industria.
2. Las competencias distintivas de una organización surgen de sus recursos (financieros, físicos, humanos, tecnológicos y organizacionales) y sus capacidades (sus habilidades para coordinar recursos y darles un uso productivo).
3. Con el fin de lograr una ventaja competitiva, una empresa necesita adoptar estrategias que se basen en sus recursos y capacidades existentes y formular estrategias que desarrollen recursos y capacidades adicionales (desarrollar nuevas competencias).
4. La fuente de una ventaja competitiva es la creación de valor superior.
5. Para crear un valor superior, una empresa debe reducir sus costos o diferenciar su producto de manera que cree más valor y pueda fijar un precio mayor, o ambas cosas a la vez.
6. Los administradores deben comprender cómo la creación de valor y las decisiones de fijación de precios afectan la demanda y cómo cambian los costos con aumentos en el volumen. Deben comprender bien las condiciones de la demanda en el mercado de la empresa y su estructura de costos en diferentes niveles de producción, si quieren tomar decisiones que maximicen la rentabilidad de su empresa.
7. Los cuatro elementos constitutivos de la ventaja competitiva son eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente. Éstas son competencias distintivas genéricas. La eficiencia superior permite a una empresa reducir sus costos; la calidad superior le permite fijar un precio más alto y reducir sus costos, y el servicio superior al cliente le permite fijar un precio más alto. La innovación superior puede generar precios más altos o reducir los costos unitarios, en particular en el caso de innovaciones de procesos.
8. Si los administradores de una empresa desean realizar un buen análisis interno, requieren analizar el desempeño financiero de su empresa, identificar cómo se relacionan las estrategias de la empresa con su rentabilidad, según lo determina el ROIC.
10. Las empresas que fracasan suelen tener utilidades bajas o negativas. Existen tres factores que parecen contribuir al fracaso: inercia organizacional frente al cambio en el entorno, la naturaleza de los compromisos estratégicos previos de la empresa y la paradoja de Ícaro.
11. Evitar el fracaso requiere un enfoque constante en los elementos constitutivos básicos de la ventaja competitiva, la mejora continua, la identificación y adopción de las mejores prácticas de la industria y la victoria sobre la inercia.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. ¿Cuáles son las principales repercusiones del material analizado en este capítulo para la formulación de estrategias?
2. ¿Cuándo es más probable que la ventaja competitiva de una empresa perdure en el tiempo?
3. Es posible que una empresa sea un productor con los costos más bajos en su industria y al mismo

- tiempo tenga el producto más valorado por los clientes. Analice este enunciado.
4. ¿Por qué es importante entender los impulsores de la rentabilidad en función del ROIC?
 5. ¿Qué es más importante para explicar el éxito y el fracaso de las empresas: la elaboración de estrategias o la suerte?

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRÁCTICA

Ejercicio en equipos

Analizar la ventaja competitiva

Divídanse en equipos de tres a cinco personas. Con base en los conceptos presentados en este capítulo, analicen la posición competitiva de su escuela de negocios en el mercado de la educación de negocios. Después respondan las siguientes preguntas:

1. ¿Su escuela de negocios tiene una ventaja competitiva?
2. Si es así, ¿en qué está basada esa ventaja?, ¿es sostenible?
3. Si su escuela no tiene una ventaja competitiva en el mercado de la educación de negocios, identifique los factores inhibidores que la limitan.
4. ¿De qué forma podría internet cambiar la manera en que se transmite la educación de negocios?
5. ¿Internet supone amenazas para la posición competitiva de su escuela en el mercado de la educación de negocios o es una oportunidad para que su escuela mejore su posición competitiva? (Observe que son posibles ambas opciones).

Archivo periodístico 3

Encuentre una empresa que haya mantenido su ventaja competitiva por más de 10 años. Identifique la fuente de ventaja competitiva y explique por qué ha durado tanto.

Proyecto de administración estratégica: módulo 3

Este módulo aborda la posición competitiva de su empresa. Con la información que tiene a su disposición, realice las siguientes tareas y responda las preguntas:

1. Identifique si su empresa tiene una ventaja o desventaja competitiva en su industria primaria. (Su industria primaria es aquella en la que tiene más ventas.)
2. Evalúe a su empresa con respecto a los cuatro elementos constitutivos genéricos de la ventaja competitiva: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente. ¿Cómo le ayuda este ejercicio a comprender el desempeño de su empresa en relación con sus competidores?
3. ¿Cuáles son las competencias distintivas de su empresa?
4. ¿Qué función han desempeñado las estrategias previas para moldear las competencias distintivas de su empresa? ¿Cuál ha sido el papel de la suerte?
6. ¿Cuáles son las barreras a la imitación de las competencias distintivas de su empresa?
7. ¿Hay alguna evidencia de que su empresa encuentre difícil adaptarse a las condiciones cambiantes de su industria? Si es así, ¿cuál considera que sea la razón?

C A S O D E C I E R R E

Southwest Airlines

Southwest Airlines por mucho tiempo ha sido una empresa sobresaliente en la industria aérea estadounidense. Es famosa por sus tarifas bajas, que suelen ser 30% menores que las de sus principales rivales. Estas tarifas están equilibradas por una estructura de costos incluso menor, lo que le ha permitido registrar una rentabilidad superior aun en años malos como 2002, cuando la industria enfrentó una demanda deprimida después de los ataques terroristas del 11 de septiembre. De hecho, de 2001 a 2005, quizá los peores años en la historia de la industria aérea, mientras las principales aerolíneas perdían dinero, Southwest fue rentable todos estos años y logró un ROIC de 5.8%. Incluso en 2008, un año terrible para la mayoría de las aerolíneas, Southwest obtuvo utilidades y un ROIC de 4%.

Southwest opera de una manera un tanto diferente que sus competidores. Mientras operadores como American Airlines y United Airlines canalizan a los pasajeros a través de estaciones nodales, Southwest Airlines vuela de punto a punto, con frecuencia por medio de aeropuertos pequeños. Al competir de una forma diferente a las de otras aerolíneas, Southwest ha encontrado que puede capturar la suficiente demanda para mantener llenos sus aviones. Además, debido a que evita muchas estaciones nodales, Southwest experimenta menos retrasos. En los primeros seis meses de 2008, los aviones de Southwest llegaron puntuales 80% de las veces, en comparación con 76% de United y 74% de Continental.

Southwest vuela sólo un tipo de avión, el Boeing 737. Esto reduce los costos de capacitación, los costos de mantenimiento y los costos de inventario, mientras aumenta la eficiencia de la tripulación y el horario de vuelo. La operación casi no necesita de boletos y no tiene asignaciones de asientos, lo cual reduce el costo y las funciones contables y administrativas. No hay comidas o películas durante el vuelo y la aerolínea no transfiere equipaje a otras aerolíneas, lo que reduce la necesidad de cargadores de equipaje.

Southwest también tiene una alta productividad laboral. La forma en que las aerolíneas miden la productividad laboral es mediante la razón empleados/pasajeros transportados. Con base en las cifras de los estados financieros 10-K en 2008, Southwest tenía una razón empleado/pasajero de 1 a 2 400, la mejor en la industria. En contraste, la razón de United Airlines fue de 1 a 1 175 y, en Continental, de 1 a 1 125.

Southwest dedica una enorme atención a las personas que contrata. En promedio, la empresa contrata sólo 3% de las personas que entrevista al año. Cuando lo hace, enfatiza el trabajo en equipo y una actitud positiva. Southwest piensa que las habilidades se pueden enseñar, pero que una actitud y voluntad positivas para ayudar, no. Southwest también crea incentivos para que sus empleados trabajen con ahínco. Todos los empleados gozan de un plan de participación de utilidades, y por lo menos 25% de los empleados en el plan de participación de utilidades han invertido en acciones de Southwest Airlines. Esto produce una fórmula simple: cuanto más se esfuerzen los empleados, más rentable se volverá Southwest y más prósperos ellos. Los resultados son claros. En otras aerolíneas, uno nunca vería a un piloto ayudando a los pasajeros a abordar. En Southwest, los pilotos y los asistentes de vuelo son famosos por ayudar a limpiar el avión y a registrar a los pasajeros en la entrada. Hacen esto para girar el avión tan rápido como sea posible y volverlo a volar, pues el avión no hace dinero mientras está en tierra. Esta fuerza de trabajo flexible y motivada genera una mayor productividad y reduce la necesidad de la empresa de más empleados.

Debido a que Southwest vuela de punto a punto y no a través de congestionadas estaciones nodales, no hay necesidad de las docenas de puertas y los miles de empleados que manejen los bancos de vuelos que entran y después se dispersen durante dos horas, dejando la estación vacía hasta que los nuevos vuelos lleguen unas horas más tarde. El resultado: Southwest puede operar con mucho menos empleados que las aerolíneas que vuelan a través de estaciones nodales.³⁸

Preguntas para análisis

1. ¿Cómo describiría el modelo de negocios de Southwest Airlines? ¿Cómo difiere esto del modelo de negocios usado por otras aerolíneas como United y American Airlines?
2. Identifique los recursos, las capacidades y las competencias distintivas de Southwest Airlines.
3. ¿Cómo se traducen los recursos, las capacidades y las competencias distintivas de Southwest en un desempeño financiero superior?
4. ¿Qué tan segura está la ventaja competitiva de Southwest? ¿Cuáles son las barreras a la imitación en este caso?

4

DESARROLLAR LA VENTAJA COMPETITIVA POR MEDIO DE UNA ESTRATEGIA FUNCIONAL

O B J E T I V O S D E A P R E N D I Z A J E

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

- Explicar la forma en que una empresa puede usar estrategias funcionales para incrementar su eficiencia
- Explicar la forma en que una empresa puede usar estrategias funcionales para incrementar su calidad
- Explicar la forma en que una empresa puede usar estrategias funcionales para incrementar su innovación
- Explicar la forma en que una empresa puede usar estrategias funcionales para incrementar su capacidad de respuesta al cliente

Mejora de la productividad en United Technologies

En 2007, George David, el veterano presidente de United Technologies, se retiró.

David pudo mirar hacia atrás y contemplar una impresionante trayectoria de 15 años al mando, durante la cual los ingresos de la empresa se triplicaron mientras que la utilidad neta se multiplicó por 10. Hoy, United Technologies es una empresa de manufactura diversificada con un valor de 60 000 millones de dólares, cuyos negocios incluyen al fabricante de motores de jet Pratt & Whitney; Carrier, un negocio de aire acondicionado, y a Otis Elevators.

Una fuente importante del incremento de las utilidades durante los últimos 15 años fueron las mejoras a la productividad, que se fundamentan en un programa conocido como “Logrando la Excelencia Competitiva” (ACE, por sus siglas en inglés). El programa fue

resultado de la colaboración entre David y un consultor japonés de calidad, Yuzuru Ito, que en una época fue experto de calidad en Matsushita, el gigante japonés de la electrónica de consumo. David trajo a Ito para que averiguara por qué el desempeño de Otis Elevators era tan deficiente, en comparación con el de su rival Mitsubishi. El número de veces que el propietario de algún edificio tenía que llamar al mecánico era 40 veces al año, cuando se trataba de los productos de Otis, y sólo 0.5 veces al año cuando se trataba de productos de Mitsubishi. Lo que Ito descubrió fue una variedad de problemas que iban desde el mal diseño y las prácticas deficientes de manufactura, hasta la falta de control de calidad en las plantas de Otis. Ito le explicó a David la manera en que

C A S O D E A P E R T U R A



la mala calidad dañaba la productividad laboral, puesto que los empleados estaban perdiendo tiempo fabricando productos defectuosos. La mala calidad también perjudicaba la demanda, debido a que los clientes tendían menos a comprar los productos de una empresa con una pobre reputación en cuanto a la calidad.

La solución a estos problemas en Otis incluyó el diseño de elevadores de manera que fueran más fáciles de fabricar, lo cual generaba menos errores en el ensamblaje; reconfigurar el proceso de manufactura y otorgar facultades de decisión a los empleados del taller para identificar y arreglar los problemas de calidad que surgieran. Por ejemplo, cambiar la ubicación de las partes del elevador permitió que los empleados accedieran con más facilidad a la línea de ensamble y a Otis reducir 300 dólares el costo de cada elevador, lo cual generó ahorros anuales de 27 millones de dólares en todo el mundo. Además, se agilizaron los procesos de producción de manera que se requirieran menos pasos, menos búsqueda y movimiento de los trabajadores y un acceso más fácil a las partes, todo lo cual intensificó la productividad.

ACE evolucionó gracias a la experiencia en Otis, cuyas prácticas se introdujeron después en toda la empresa. El principal incentivo de ACE gira en torno de la creencia de que cada persona

debe participar en la mejora continua, desde los altos directivos hasta los trabajadores del nivel básico. Los “pilotos” de ACE son los trabajadores de la línea de producción, quienes aprenden un proceso de mejora de calidad en cuestión de días y a quienes se les da la facultad de liderar ese proceso dentro de sus grupos de trabajo. Aprenden a identificar los problemas potenciales, que van desde fallas en el diseño fundamental de un producto, como tornillos mal colocados, hasta la fatiga de un compañero de trabajo, causada por no haber dormido debido a que cuidó a su bebé recién nacido.

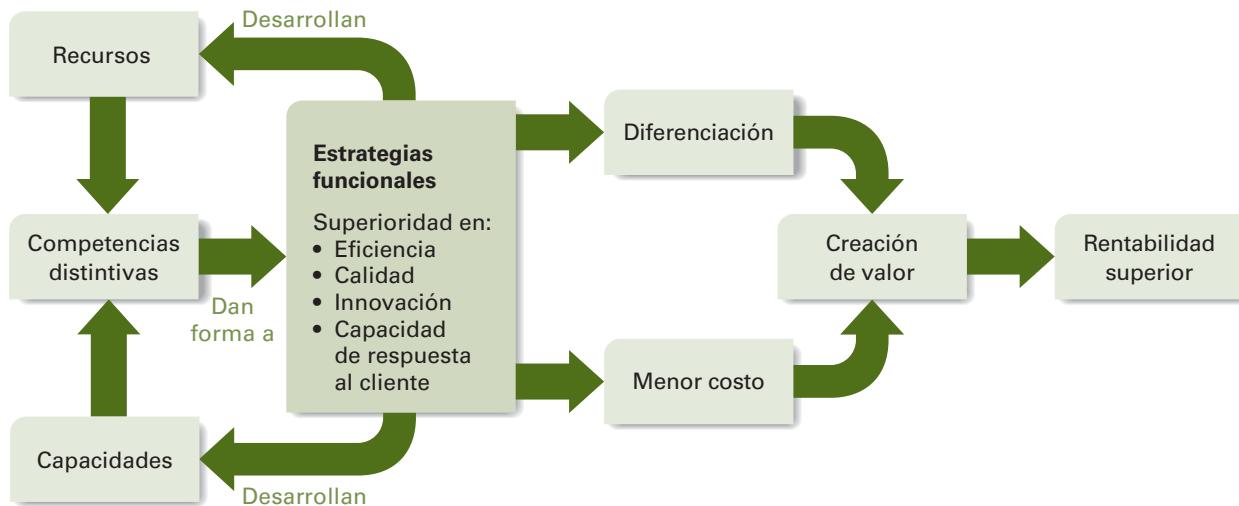
A medida que el programa se implementaba en toda la empresa, los resultados fueron impresionantes. En Carrier, los metros cuadrados asignados a la fabricación se redujeron 50%, mientras que la producción aumentó 70%, todo con 10% menos de empleados. En Pratt & Whitney se registraron mejoras radicales en la calidad de los motores de jet. El tiempo promedio entre fallas de partes en un motor de jet aumentó de 2 500 horas a 170 000, una inmensa mejora resultante de un diseño y proceso de fabricación más adecuados. Los clientes se percataron de estas mejoras en la calidad y aumentaron sus compras de los productos de United Technologies, lo que impulsó los ingresos y las utilidades.¹

Sinopsis

En este capítulo se analizan de manera detallada las estrategias funcionales: aquellas orientadas a mejorar la eficiencia de las operaciones de una empresa y, por tanto, su capacidad para lograr una superioridad en la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente.

Es importante tener en mente las relaciones entre las estrategias funcionales, las competencias distintivas, la diferenciación, el bajo costo, la creación de valor y la rentabilidad (figura 4.1). Las competencias distintivas dan forma a las estrategias funcionales que una empresa adopta. Los administradores o gerentes, por medio de sus elecciones relacionadas con las estrategias funcionales, pueden desarrollar recursos y capacidades que mejoren las competencias distintivas de una empresa. Observe también que la capacidad de una empresa para lograr la superioridad en la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente determinará si su oferta de producto se diferencia de la de sus rivales y si tiene una estructura de costo bajo. Recuerde que las empresas que aumentan la utilidad que los consumidores obtienen de sus productos por medio de la diferenciación, pero que al mismo tiempo reducen sus estructuras de costos, crean más valor que sus rivales. Esto genera una superioridad en la ventaja competitiva, en la rentabilidad y en el aumento de las utilidades.

El caso de apertura ilustra algunas de estas relaciones. Los gerentes en United Technologies adoptaron estrategias funcionales que incrementaron la productividad, la eficiencia de su proceso de producción y la confiabilidad de su oferta final de productos.

Figura 4.1 Raíces de la ventaja competitiva

Esta eficiencia superior permitió a United Technologies disminuir sus costos, y la mayor confiabilidad mejoró la calidad de sus productos y ayudó a diferenciarlos de los de sus rivales, lo que aumentó en gran medida el volumen de ventas. El resultado: United Technologies creó más valor y su rentabilidad aumentó.

Con base en el ejemplo de United Technologies, gran parte de este capítulo está dedicada a analizar las estrategias básicas que pueden adoptarse en el nivel funcional para mejorar la posición competitiva. Para cuando llegue al final del capítulo, entenderá cómo se pueden usar las estrategias funcionales para desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

LOGRAR UNA EFICIENCIA SUPERIOR

Una empresa es un vehículo transformador de insumos (trabajo, terreno, capital, administración y conocimiento [*know-how*] tecnológico) en productos (los bienes y servicios producidos). La medida más simple de la eficiencia es la cantidad de insumos necesarios para producir un determinado producto; es decir, eficiencia = productos/insumos. Cuanto más eficiente sea una empresa, menos serán los insumos requeridos para elaborar un determinado producto y menor será su estructura de costos. En otras palabras, una empresa eficiente tiene una mayor productividad y por tanto, costos menores que sus rivales. A continuación se analizan los pasos que las empresas pueden dar en el nivel funcional para incrementar su eficiencia y, por tanto, reducir sus estructuras de costos.

Eficiencia y economías de escala

Las economías de escala son reducciones unitarias de costos asociadas con una gran cantidad de producción. Recordará del capítulo anterior que es muy importante para los administradores comprender cómo varía la estructura de costos de su empresa en función de la producción, puesto que esto les ayudará a impulsar sus estrategias. Por ejemplo, si los costos unitarios disminuyen en alto grado a medida que la producción aumenta, es decir, si se logran economías de escala significativas, una empresa podría beneficiarse al mantener los precios bajos y aumentar así el volumen.

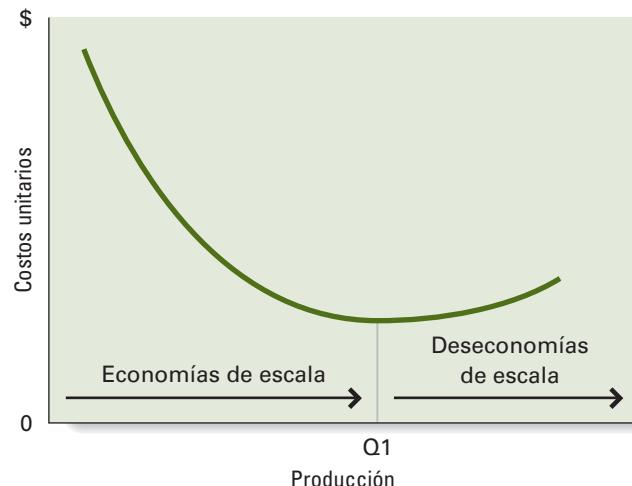
Una fuente de economías de escala es la capacidad de distribuir los costos fijos mediante un gran volumen de producción. Los **costos fijos** son costos en los que se debe incurrir para elaborar un producto, cualquiera que sea el nivel de producción; algunos

ejemplos son los costos de compra de maquinaria, configurar la maquinaria para fases de producción individuales, la construcción de instalaciones, la publicidad y la investigación y desarrollo. Por ejemplo, Microsoft gastó aproximadamente 5 000 millones de dólares para desarrollar Windows Vista, una versión de su sistema operativo Windows. Pudo lograr economías de escala significativas al distribuir los costos fijos asociados con el desarrollo del nuevo sistema operativo por medio del enorme volumen de ventas unitarias que espera de este sistema (95% de 250 millones de computadoras personales en el mundo usan los sistemas operativos de Microsoft). Estas economías de escala son importantes debido al trivial costo incremental (o marginal) de producir copias adicionales de Windows Vista. Una vez que se ha producido la copia maestra, los CD adicionales que contienen el sistema operativo se pueden producir por unos cuantos centavos. La clave de la eficiencia y rentabilidad de Microsoft (y de otras empresas con costos fijos altos y costos triviales incrementales o marginales) es incrementar las ventas con la suficiente rapidez, de manera que sus costos fijos puedan distribuirse mediante un gran volumen unitario, con el fin de que se puedan lograr economías de escala significativas.

Otra fuente de economías de escala es la capacidad de las empresas productoras de grandes volúmenes para lograr una mayor división del trabajo y especialización. Se dice que la especialización tiene un impacto favorable sobre la productividad, sobre todo porque permite a los empleados realizar con mayor habilidad determinadas tareas. El ejemplo clásico de tales economías es el Modelo T de Ford. El primer automóvil producido en masa en todo el mundo, el Modelo T de Ford, se lanzó en 1923. Hasta entonces, Ford había producido automóviles mediante un costoso método de producción manual. Al introducir las técnicas de producción masiva, la empresa logró una mayor división del trabajo (dividir el proceso de ensamble en tareas pequeñas y repetibles) y especialización, lo cual intensificó la productividad laboral. Ford también pudo distribuir los costos fijos que supone desarrollar un automóvil y configurar la maquinaria de producción mediante un gran volumen de producción. Como consecuencia de estas economías, el costo de fabricar un automóvil en Ford disminuyó de 3 000 dólares a menos de 900 (en dólares de 1958).

Estos ejemplos ilustran que las economías de escala pueden estimular de varias formas la rentabilidad, medida por el ROIC. Las economías de escala existen en la producción, ventas y marketing e investigación y desarrollo, y el efecto general de realizar economías de escala es reducir el gasto como porcentaje de los ingresos en el CBV, CVG&A y de I&D, con lo que incentiva el RSV y, por ende, el ROIC (figura 3.9). Además, al hacer un mejor uso de la capacidad existente, una empresa puede aumentar la cantidad de ventas generadas a partir de su PPE, con lo que reducirá la cantidad de capital necesario para generar un dólar de ventas e incrementará su rotación de capital y su ROIC.

El concepto de economías de escala ilustrado en la figura 4.2 muestra que a medida que una empresa aumenta su producción, los costos unitarios disminuyen. Este proceso llega a un fin cuando la producción alcanza el punto Q1, donde todas las economías de escala se han agotado. De hecho, en niveles de producción mayores que Q1, la empresa puede encontrarse con **deseconomías de escala**, que son los incrementos en los costos unitarios asociados con una escala de producción grande. Las deseconomías de escala ocurren debido sobre todo a la creciente burocracia asociada con empresas de gran escala y las ineficiencias administrativas que pueden originarse.² Las grandes empresas presentan la tendencia a desarrollar extensas jerarquías administrativas en las que es común el comportamiento político disfuncional y donde la información acerca de cuestiones operativas se distorsiona accidental y deliberadamente por medio de los múltiples niveles administrativos por los que tiene que viajar para llegar a los más altos directivos encargados de la toma de decisiones, proceso que genera malas decisiones. En consecuencia, pasado este punto (como Q1 en la figura 4.2), las ineficiencias que resultan de tales desarrollos superan cualquier ganancia adicional de las economías de escala y los costos unitarios comienzan a aumentar a medida que la producción se incrementa.

Figura 4.2 Economías y deseconomías de escala

Los administradores deben conocer no sólo la amplitud de las economías de escala, sino también dónde comienzan a presentarse las deseconomías de escala. En Nucor, por ejemplo, darse cuenta de la existencia de las deseconomías de escala los ha llevado a tomar la decisión de no construir plantas que empleen más de 300 personas. Piensan que es más eficiente construir dos plantas, cada una con 300 personas, que una planta con 600. Aunque, en teoría, la planta más grande podría lograr con más facilidad mayores economías de escala, la dirección de Nucor piensa que éstas se convertirían en deseconomías de escala que vienen con las unidades organizacionales más grandes.

Eficiencia y efectos del aprendizaje

Los **efectos del aprendizaje** son los ahorros en los costos que provienen del aprendizaje sobre la marcha. Por ejemplo, el trabajo se aprende por la repetición de la mejor forma de realizar una tarea. Por tanto, la productividad laboral aumenta con el paso del tiempo y los costos unitarios disminuyen a medida que los individuos aprenden la forma más eficiente de realizar una tarea en particular. De igual importancia es que los directivos en las nuevas instalaciones de manufactura suelen aprender con el tiempo la mejor manera de ejecutar nuevas operaciones. Por tanto, los costos de producción decrecen debido a la mayor productividad laboral y a la eficiencia administrativa. Las empresas japonesas como Toyota son reconocidas por hacer del aprendizaje la parte central de su filosofía operativa.

Los efectos del aprendizaje tienden a ser más significativos cuando una tarea compleja se repite, debido a que hay más por aprender. Por tanto, los efectos del aprendizaje serán más significativos en un proceso de ensamblaje que tiene 1000 pasos complejos que uno con sólo 100 pasos complejos. Aunque los efectos del aprendizaje suelen asociarse con el proceso de manufactura, hay motivos suficientes para creer que son igualmente importantes en las industrias de servicios. Por ejemplo, un famoso estudio de aprendizaje en el contexto de la industria de los servicios médicos encontró que los proveedores de servicios médicos más experimentados presentaban tasas de mortalidad mucho más bajas en varios procedimientos quirúrgicos comunes, lo que sugiere que los efectos del aprendizaje funcionan también en el ámbito quirúrgico.³ Los autores de este estudio usaron esta evidencia para solicitar que se establecieran centros regionales de servicios médicos altamente especializados. Estos centros desarrollarían muchos procedimientos quirúrgicos específicos (como cirugía cardiaca) y así podrían reemplazar a aquellos servicios

locales con volúmenes más bajos y presumiblemente tasas más altas de mortalidad. Otro estudio reciente encontró evidencia sólida de los efectos del aprendizaje en una institución financiera. El estudio analizó una unidad procesadora de documentos de reciente creación con 100 empleados y encontró que, con el paso del tiempo, los documentos se procesaban con mucha mayor rapidez a medida que los empleados aprendían el proceso. En general, el estudio concluyó que los costos unitarios disminuyeron cada vez que el número acumulado de documentos procesados se duplicó.⁴ La sección 4.1 Estrategia en acción analiza las determinantes de las diferencias en los efectos del aprendizaje por medio de una muestra de hospitales que realizan cirugía cardiaca.

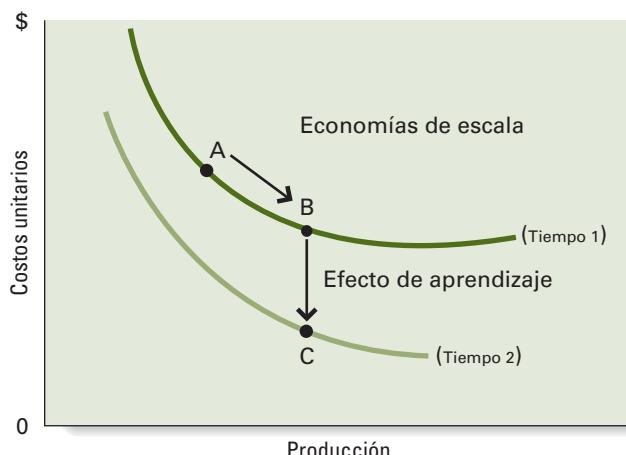
En términos de la curva de costos unitarios de una empresa, aunque las economías de escala impliquen un movimiento a lo largo de la curva (de A a B en la figura 4.3), la obtención de los efectos del aprendizaje supone un desplazamiento descendente de toda la curva (de B a C en la figura 4.3) a medida que tanto la mano de obra como la dirección se vuelven más eficientes con el paso del tiempo para realizar sus tareas en cualquier nivel de producción. En términos contables, los efectos del aprendizaje en un escenario de producción reducirán el CBV como porcentaje de los ingresos, lo que permitirá a la empresa ganar un RSV (Rendimiento sobre ventas) y ROIC más altos.

Sin embargo, sin importar qué tan compleja sea la tarea, los efectos del aprendizaje suelen agotarse después de un determinado periodo. De hecho, se ha sugerido que sólo importan durante el periodo de inicio de un nuevo proceso y terminan después de dos o tres años.⁵ Cuando ocurren cambios en un sistema de producción en una empresa, como consecuencia de una fusión o del uso de nueva tecnología de información, por ejemplo, el proceso de aprendizaje debe reanudarse.

Eficiencia y curva de experiencia

La curva de experiencia se refiere al descenso sistemático de la estructura de costos, y las consecuentes reducciones en los costos unitarios, que se han observado durante la vida de un producto.⁶ Con base en el concepto de curva de experiencia, los costos unitarios de la manufactura de un producto suelen disminuir por un monto característico cada vez que su producción acumulada se duplica (la producción acumulada es la producción total de un producto desde su introducción). Esta relación se observó por primera vez en la industria aeronáutica, en la que se encontró que cada vez que la producción acumulada

Figura 4.3 Impacto del aprendizaje y economías de escala sobre los costos unitarios



4.1 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Efectos del aprendizaje en la cirugía cardiaca

Un estudio realizado por investigadores de la Harvard Business School, intentó estimar la importancia de los efectos del aprendizaje en el caso de una nueva tecnología específica para realizar una cirugía cardiaca poco invasiva, aprobada por legisladores federales en 1996. Los investigadores estudiaron 16 hospitales y obtuvieron datos sobre las operaciones de 660 pacientes. Examinaron las variaciones en el tiempo necesario para realizar el procedimiento en función de la experiencia acumulada. En los 16 hospitales encontraron que la duración promedio disminuyó de 280 minutos para el primer procedimiento con la nueva tecnología a 220 minutos para cuando el hospital había realizado 50 procedimientos. (Se aclara que no todos los hospitales realizaron los 50 procedimientos, pero las estimaciones representan una extrapolación basada en los datos).

Después analizaron las diferencias entre cada hospital. Encontraron evidencia de diferencias muy importantes en los efectos del aprendizaje. Un hospital en especial se destacó. Este hospital, que llamaron "Hospital M", redujo la duración neta de los procedimientos de 500 minutos en el caso 1 a 132 minutos para el caso 50. La ventaja de 88 minutos en la duración del procedimiento que tenía el Hospital M en relación con la duración promedio de los hospitales en el caso 50 se tradujo en un ahorro de costos de alrededor de 2250 dólares por caso, lo que permitió a los cirujanos en el hospital realizar un procedimiento generador de más utilidades por día.

Los investigadores intentaron averiguar por qué el Hospital M era mejor. Observaron que todos los hospitales tenían quirófanos con tecnología similar y utilizaban el mismo conjunto de aparatos aprobado por la FDA. Todos los cirujanos

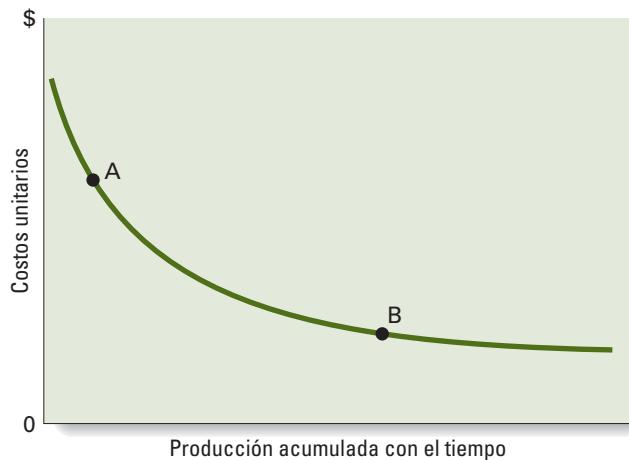
adoptantes tomaron los mismos cursos de capacitación y todos provenían de hospitales de entrenamiento de buena reputación. Sin embargo, las entrevistas de seguimiento sugerían que el Hospital M difería en la forma en que implementó el nuevo procedimiento. El cirujano adoptante eligió con cuidado a su equipo para realizar la cirugía. El equipo tenía una experiencia previa importante en el trabajo conjunto (en apariencia, ése fue el criterio clave para los miembros del equipo). Todo el equipo se capacitaba para realizar la nueva cirugía. Antes de emprender un procedimiento, se reunía en el quirófano con enfermeras y anestesiólogos para analizar el procedimiento. Además, el cirujano adoptante ordenó que el equipo quirúrgico y el procedimiento quirúrgico fueran estables en los primeros casos. El equipo inicial pasó por 15 procedimientos y los cambios en el personal se realizaron 20 casos antes que los procedimientos se modificaran. El cirujano adoptante también insistió que el equipo se reuniera antes de cada uno de los primeros 10 casos y también que lo hiciera después de los primeros 20 casos para hablar sobre lo ocurrido.

La imagen que emerge es la de un equipo central elegido y administrado para maximizar las ganancias del aprendizaje. A diferencia de otros hospitales en los que hubo menos estabilidad de los miembros del equipo y de los procedimientos, y una menor atención a la rendición de informes, al debate sobre lo ocurrido y al aprendizaje, los cirujanos en el Hospital M aprendieron con una rapidez mucho mayor y finalmente lograron una productividad más alta que sus colegas en otras instituciones. Sin lugar a dudas, las diferencias en la implementación del nuevo procedimiento fueron muy importantes.

Fuente: G. P. Pisano, R. M. J. Bohmer y A. C. Edmondson, "Organizational Differences in Rates of Learning: Evidence from the Adoption of Minimally Invasive Cardiac Surgery", *Management Science* 47 (2001): 752-768.

de fuselajes se duplicó, los costos unitarios se redujeron 80% a partir de su nivel previo.⁷ Por tanto, el cuarto fuselaje por lo general costaba sólo 80% del segundo fuselaje que se produjo; el octavo fuselaje, sólo 80% del cuarto; el decimosexto, sólo 80% del octavo; y así sucesivamente. El resultado de este proceso es una relación entre los costos de manufactura por unidad y una producción acumulada similar a la ilustrada en la figura 4.4. Las economías de escala y los efectos del aprendizaje son la base del fenómeno de la curva de experiencia. En otras palabras, a medida que la empresa aumenta el volumen acumulado de su producción en el tiempo, podrá realizar economías de escala (a medida que aumente el volumen) y lograr los efectos del aprendizaje. En consecuencia, los costos unitarios y la estructura de costos disminuyen a medida que la producción acumulada aumenta.

La importancia estratégica de la curva de experiencia es evidente: aumentar el volumen de producción de una empresa y su participación de mercado disminuirá su estruc-

Figura 4.4 La curva de experiencia

tura de costos en relación con la de sus rivales. Por tanto, la empresa B en la figura 4.4, debido a que está mucho más abajo en la curva de experiencia, tiene una ventaja de costos sobre la empresa A por su menor estructura de costos. El concepto es muy importante en industrias que fabrican en masa un producto estandarizado (por ejemplo, la manufactura de semiconductores). Una empresa que desea ser más eficiente y reducir su estructura de costos debe intentar hacer descender su curva de experiencia con tanta rapidez como sea posible. Esto significa construir instalaciones de manufactura de escalas eficientes aún antes de generar demanda para el producto, y perseguir con ahínco las reducciones de costos generadas por los efectos del aprendizaje. También puede ser necesario que adopte una estrategia agresiva de marketing (consistente en reducir los precios, enfatizar las promociones de ventas y la publicidad abundante para aumentar la demanda, lo que aumentará con gran rapidez el volumen de ventas). Aquí es evidente la necesidad de estar consciente de la relación entre la demanda, las opciones de precios y los costos, que se analizó en el capítulo 3.

Una vez que la curva de experiencia ha descendido debido a su mayor eficiencia, es probable que la empresa tenga una significativa ventaja de costos sobre sus competidores. Por ejemplo, se ha argumentado que Intel emplea tales tácticas para hacer descender su curva de aprendizaje y obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales en el mercado de los microprocesadores.⁸

No obstante, existen tres razones para que los administradores no deban dormirse en sus laureles en cuanto a las ventajas de costos basadas en la eficiencia y derivadas de los efectos de la experiencia. Primero, debido a que ni los efectos de aprendizaje ni las economías de escala son eternos, la curva de experiencia tiende a tocar fondo en algún momento; de hecho, por definición lo debe hacer. Cuando esto ocurre, es difícil lograr más reducciones de costos unitarios generadas por los efectos del aprendizaje y las economías de escala. Por tanto, tarde o temprano, otras empresas pueden disminuir sus estructuras de costos e igualar las del líder de costos. Una vez que esto sucede, varias empresas con costos bajos pueden lograr una paridad de costos entre sí. En tales casos, una ventaja competitiva sostenible debe depender de factores estratégicos además de la minimización de costos de producción al emplear tecnologías existentes, factores como una superioridad en la capacidad de respuesta al cliente, calidad de producto o innovaciones.

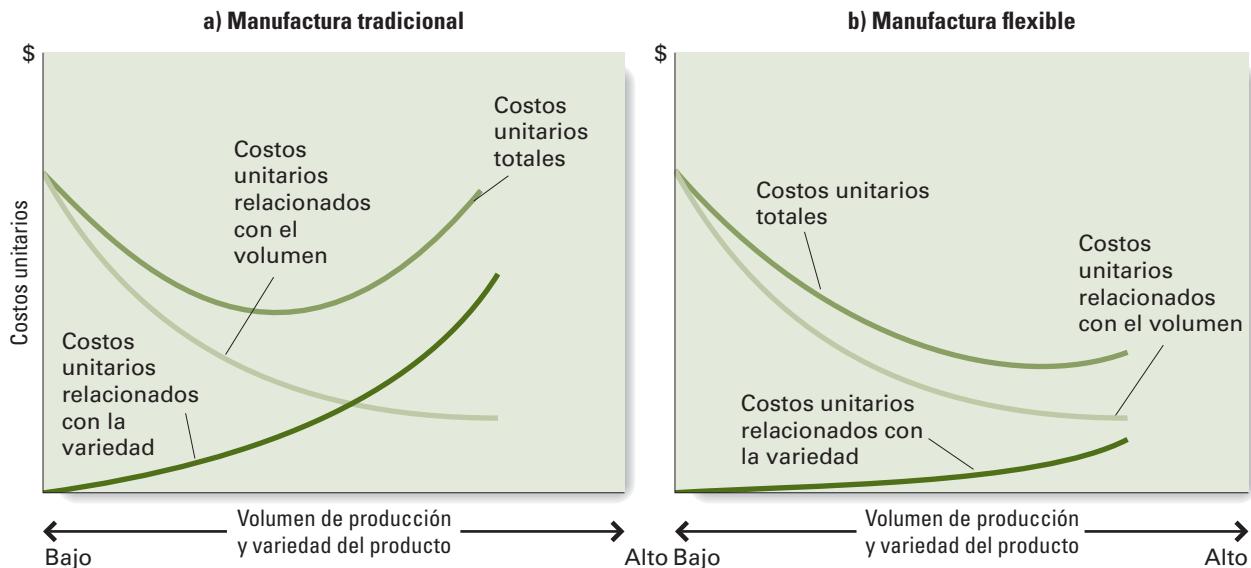
Segundo, como se observó en el capítulo 2, los cambios siempre presentes en el entorno externo perturban el modelo de negocio de una empresa, de manera que las ventajas de costos ganadas de los efectos de la experiencia pueden volverse obsoletas ante el desarrollo de nuevas tecnologías. El precio de los cinescopios de televisión siguió un patrón de curva de experiencia a partir de la introducción de la televisión a finales de la década de los cuarenta hasta 1963. En aquella época, el precio unitario promedio disminuyó de 34 a 8 dólares (en dólares de 1958). No obstante, la llegada de la televisión a color interrumpió la curva de experiencia. Para fabricar cinescopios para los televisores a color, se requería una nueva tecnología y el precio de los cinescopios aumentó a 51 dólares para 1966. Después, la curva de experiencia se reafirmó. El precio descendió a 48 dólares en 1968, a 37 en 1970 y a 36 en 1972.⁹ En resumen, el cambio tecnológico puede alterar las reglas del juego y requerir que las empresas que antes tenían costos bajos den los pasos necesarios para re establecer su ventaja competitiva.

Una razón adicional para evitar la autocoplacencia es que producir un alto volumen de producción no necesariamente genera una estructura de costos menor para una empresa. Las diferentes tecnologías tienen distintas estructura de costos. Por ejemplo, la industria del acero tiene dos tecnologías de manufactura alternas: una tecnología integrada, que depende de un horno de oxígeno básico, y una tecnología de minifábricas, que depende del horno de arco eléctrico. Mientras que el horno de oxígeno básico requiere altos volúmenes para lograr una eficiencia máxima, la tecnología de las minifábricas es eficiente a volúmenes relativamente bajos. Además, incluso cuando ambas tecnologías trabajan a sus niveles de producción más eficientes, las compañías acereras con hornos de oxígeno básico no pueden lograr una ventaja en costos sobre las minifábricas. En consecuencia, una empresa integrada con una tecnología de oxígeno básico que busque lograr economías de la experiencia, quizás no genere el tipo de ventajas en costos que esperaría lograr a partir de una ingenua lectura del fenómeno de la curva de experiencia. De hecho, se han presentado muchos períodos en los que las empresas integradas no han podido generar los suficientes pedidos para trabajar a su óptima capacidad. Por tanto, sus costos de producción han sido considerablemente más altos que los de las minifábricas.¹⁰ Como se analizará a continuación, las nuevas tecnologías de manufactura flexible en muchas industrias prometen permitir a los pequeños fabricantes producir a costos unitarios comparables a los de las grandes operaciones de líneas de ensamblaje.

Eficiencia, sistemas de producción flexible y personalización masiva

La idea de que la mejor forma de lograr una mayor eficiencia y una menor estructura de costos es por medio de la producción en masa de un producto estandarizado es central para el concepto de las economías de escala. El equilibrio implícito en esta idea se debe dar entre los costos unitarios y la variedad del producto. Producir una variedad más amplia de productos en una fábrica implica menores corridas de producción, lo cual a su vez supone costos más altos y la imposibilidad de lograr economías de escala. Es decir, una variedad más amplia de productos dificulta a una empresa incrementar su eficiencia de producción y por tanto reducir sus costos unitarios. Con base en esta lógica, la forma de incrementar la eficiencia y lograr una menor estructura de costos es limitar la variedad de productos y producir un producto estandarizado en grandes volúmenes (figura 4.5a).

El surgimiento de las tecnologías de producción flexible ha puesto en tela de juicio esta concepción de la eficiencia en la producción. El término **tecnología de producción flexible**, o producción esbelta como también se le conoce, abarca una variedad de tecnologías diseñadas para reducir el tiempo de configuración de equipo complejo,

Figura 4.5 Comparativo entre costos y variedad del producto

aumentar el uso de máquinas individuales mediante una planeación adecuada y mejorar el control de calidad en todas las etapas del proceso de manufactura.¹¹ Las tecnologías de producción flexible permiten a la empresa producir una variedad más amplia de productos finales a un costo unitario que en alguna época sólo podía lograrse por medio de la producción en masa de un producto estandarizado (figura 4.5b). De hecho, las investigaciones sugieren que la adopción de tecnologías de producción flexible puede incrementar la eficiencia y los costos unitarios menores relativos a lo que se puede lograr mediante la producción masiva de un producto estandarizado, y al mismo tiempo permite a la empresa personalizar su oferta de productos a un nivel mucho más amplio que el que alguna vez se pensó posible. El término **personalización masiva** se acuñó para describir la capacidad de las empresas de usar la tecnología de producción flexible para reconciliar ambas metas que alguna vez se consideraron incompatibles: bajo costo y diferenciación por medio de la personalización del producto.¹² Para un ejemplo de los beneficios de la personalización masiva, vea el apartado 4.2 Estrategia en acción, que estudia este fenómeno en Land's End.

Las células de manufactura son una tecnología común de producción flexible. Consiste en una agrupación de diferentes tipos de maquinaria, un manipulador común de materiales y controlador centralizado de células (una computadora). Normalmente cada célula contiene de cuatro a seis máquinas capaces de desarrollar diversas operaciones, pero que se dedica a producir una familia de partes o productos. Las configuraciones de las máquinas están controladas por una computadora, lo cual permite a cada célula cambiar con rapidez para producir diferentes partes o productos.

La utilización mejorada de la capacidad y las reducciones en la cantidad de trabajo en curso (es decir, las reservas de existencias de productos parcialmente terminados) y de desperdicio son los principales beneficios de eficiencia de las células de manufactura flexible. La óptima utilización de la capacidad es resultado de la reducción en los tiempos de configuración y de la coordinación automatizada del flujo de producción entre máquinas, lo que elimina los cuellos de botella. La estrecha coordinación entre máquinas también reduce el trabajo en curso. Las reducciones en el desperdicio se deben a la capacidad de la maquinaria automatizada de identificar formas de transformar los insumos

4.2 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Personalización masiva en Land's End

Hace muchos años, casi toda la ropa se elaboraba bajo pedido por un sastre (un método de producción de taller). Después llegó el siglo XX y las técnicas de producción en masa, el marketing masivo y las ventas masivas. La producción en la industria se desplazó hacia un volumen más grande y menos variedad y se basó en tamaños estandarizados. Los beneficios en términos de reducciones en costos de producción fueron enormes, pero el cliente no siempre ganaba. Para contrarrestar la ventaja de los precios más bajos estaba la dificultad de conseguir prendas que se ajustaran tan bien como las que los sastres elaboraban. Los cuerpos de las personas tienen una asombrosa variedad de formas y tamaños. Cuando acude a una tienda a comprar una camiseta, usted tiene que elegir entre sólo cuatro tallas: pequeña, mediana, grande y extragrande. Se estima que las categorías actuales en las tallas de la ropa sólo se ajustan a cerca de un tercio de la población. El resto usa ropas cuyo ajuste al cuerpo no es el ideal.

El sistema de producción en masa tiene desventajas tanto para los fabricantes de ropa como para los minoristas. Cada año, las empresas dedicadas a la fabricación de ropa se encuentran a sí mismas cargando con miles de millones de dólares en exceso de inventario que se tiene que desechar o rebajar, debido a que los minoristas venden demasiadas prendas de vestir de tallas y colores incorrectos. Para tratar de resolver este problema, Land's End ha experimentado con técnicas de personalización masiva.

Para comprar ropa personalizada de Land's End, el cliente da información en el sitio web de Land's End al contestar una serie de 15 preguntas (para pantalones) o 25 preguntas

(para camisetas) que abordan casi cualquier cosa desde la cintura al tiro. El proceso dura casi 20 minutos la primera vez, pero después que Land's End almacena la información, se puede acceder a ella con rapidez para compras posteriores. Después, la información del cliente es analizada por un algoritmo que identifica con precisión las dimensiones del cuerpo de una persona, al tomar esos datos y ejecutarlos en una enorme base de datos de los tamaños típicos para crear un patrón único y personalizado. El análisis lo realiza de manera automática una computadora que transmite el pedido a una de las cinco fábricas contratadas en Estados Unidos y en cualquier otra parte; la fábrica corta y cose la prenda y envía el producto terminado directamente al cliente.

Hoy, la personalización se puede realizar para la mayor parte de las prendas de Land's End. Cuando tienen la posibilidad de elegir, alrededor de 40% de sus compradores en línea prefiere una prenda de vestir personalizada a su equivalente estandarizado. A pesar de que los precios para las prendas de vestir personalizadas sean por lo menos 20 dólares más altos y que tarden de tres a cuatro semanas en llegar, la ropa personalizada supuestamente es la razón del rápido crecimiento del negocio en línea de 500 millones de dólares de Land's End. Esta empresa afirma que sus márgenes de utilidad son casi los mismos para las prendas personalizadas que las de las prendas regulares, pero las reducciones en los inventarios logradas por empatar la demanda con la oferta, generan ahorros adicionales en costos. Además, los clientes que personalizan sus prendas de vestir parecen ser más leales, con tasas de compra repetida 34% más altas que las de los compradores de ropa de tamaño estándar.

Fuentes: J. Schlosser, "Chasing 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; <http://www.landsend.com>.

en productos, mientras que se produce un mínimo de material de desecho inutilizable. Las máquinas separadas pueden estar trabajando 50% del tiempo; esas mismas máquinas cuando se agrupan en una célula se pueden usar más de 80% del tiempo y generar el mismo producto final con la mitad del desperdicio, lo que aumenta la eficiencia y disminuye los costos.

Los efectos de instalar una tecnología de producción flexible en la estructura de costos de una empresa pueden ser impresionantes. En la actualidad Ford está introduciendo tecnología de producción flexible en sus plantas automotrices de todo el mundo. Estas nuevas tecnologías deben permitir a Ford producir múltiples modelos de la misma línea y cambiar la producción de un modelo a otro con mucha mayor rapidez que en el pasado. En total, Ford espera obtener 2 000 millones de dólares de su estructura de costos entre 2006 y 2010 por medio de la manufactura flexible.¹³

En términos más generales y en relación con el modelo de rentabilidad que se desarrolló en el capítulo 3, la tecnología de producción flexible debe aumentar la rentabilidad

(medida por ROIC) al reducir el costo de los bienes vendidos (CBV) como un porcentaje de los ingresos, reducir el capital de trabajo necesario para financiar el trabajo en curso (debido a que hay menos) y reducir la cantidad de capital necesario para invertir en PPE para generar un dólar de ventas (debido a que se necesita menos espacio para almacenar inventario).

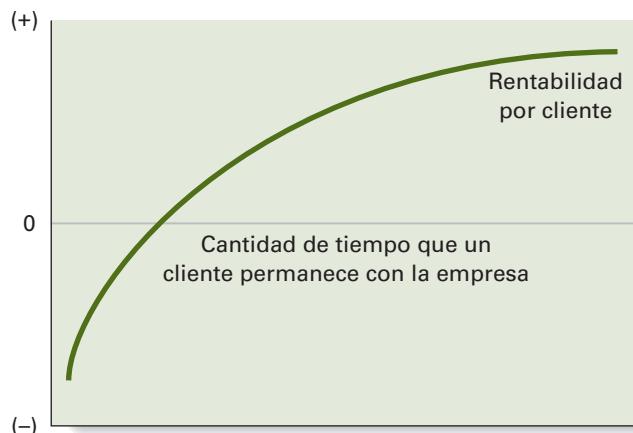
Marketing y eficiencia

La estrategia de marketing que una empresa adopta puede tener un impacto importante en la eficiencia y la estructura de costos. La **estrategia de marketing** se refiere a la posición que una empresa asume con respecto a la fijación de precios, la promoción, la publicidad, el diseño del producto y la distribución. Algunos de los pasos que generan una mayor eficiencia son muy evidentes. Por ejemplo, hacer descender la curva de experiencia para lograr una menor estructura de costos puede ser más fácil mediante una energética fijación de precios, promociones y publicidad, todo lo cual es tarea de la función de marketing. Otros aspectos de la estrategia de marketing tienen un impacto menos obvio pero no menos importante en la eficiencia. Un aspecto importante es la relación entre las tasas de deserción del cliente, la estructura de costos y los costos unitarios.¹⁴

Las **tasas de deserción del cliente** (o “tasas de cambio de proveedor”) son el porcentaje de clientes de una empresa que cada año la abandonan para irse con la competencia. Las tasas de deserción están determinadas por la lealtad del cliente, que a su vez depende de la capacidad de una empresa para satisfacer a sus clientes. Debido a que adquirir un nuevo cliente supone ciertos costos fijos únicos en publicidad, promociones, etc., existe una relación directa entre las tasas de deserción y los costos. Cuanto más tiempo una empresa retenga a un cliente, mayor será el volumen de ventas unitarias generadas por ese cliente en relación con esos costos fijos y menor será el costo unitario promedio de cada venta. Por tanto, reducir las tasas de deserción permitirá a una empresa lograr una menor estructura de costos.

En la figura 4.6 se ilustra una consecuencia de la relación deserción-costo. Debido a los costos fijos relativamente altos de adquirir nuevos clientes, atender a los clientes que se quedan con la empresa sólo por un periodo corto antes de cambiar a los competidores, suele ocasionar una pérdida en la inversión realizada para adquirir a esos clientes. Cuanto más tiempo permanezca un cliente con una empresa, más podrán distribuirse los costos fijos que supuso adquirir a ese cliente entre sus diferentes compras repetidas,

Figura 4.6 Relación entre lealtad del cliente y rentabilidad por cliente



lo cual incrementará la rentabilidad por cliente. Por tanto, hay una relación positiva entre el tiempo que un cliente permanece con una empresa y la utilidad por cliente. Si una empresa puede reducir las tasas de deserción por cliente, podrá obtener un rendimiento sobre su inversión mucho mejor para adquirir clientes y por tanto aumentará su rentabilidad. En términos del modelo de rentabilidad presentado en el capítulo 3, las tasas menores de deserción por cliente significan que la empresa necesita gastar menos en GVG&A para generar un dólar de ingresos por ventas, lo que aumenta tanto el rendimiento sobre las ventas como el ROIC.

Por ejemplo, piense en el negocio de las tarjetas de crédito.¹⁵ La mayoría de las compañías de tarjetas de crédito gasta un promedio de 50 dólares para reclutar a un cliente y abrir una nueva cuenta. Estos costos provienen de la publicidad requerida para atraer nuevos clientes, las investigaciones del crédito que se requieren para cada cliente y la mecánica de configurar una cuenta y emitir una tarjeta. Estos costos fijos únicos pueden recuperarse sólo si el cliente se queda con la empresa al menos dos años. Además, cuando los clientes se quedan un segundo año, tienden a incrementar su uso del crédito, lo cual aumenta el volumen de ingresos que genera cada cliente a través del tiempo. En consecuencia, aunque el negocio de las tarjetas de crédito pierde 50 dólares por cliente en el primer año, obtiene una utilidad de 4 dólares en el año 3 y de 55 dólares en el año 6.

Otro beneficio económico de la lealtad perdurable del cliente es la publicidad gratuita que esos clientes realizan para la empresa. Los clientes leales pueden aumentar de manera impresionante el volumen de ventas gracias a sus referencias. Un ejemplo notable es el minorista de ropa y alimentos más grande de Gran Bretaña, Marks & Spencer, cuyo éxito se basa en la bien ganada reputación de proveer a sus clientes de los productos de más alta calidad a precios razonables. La empresa ha generado tal lealtad en sus clientes que no necesita la publicidad en Gran Bretaña, lo cual constituye una fuente importante de ahorros de costos.

Por tanto, el mensaje clave consiste en que reducir las tasas de deserción de los clientes y desarrollar su lealtad pueden ser las principales fuentes de reducción de la estructura de costos. Un estudio estimó que una reducción de 5% en las tasas de deserción del cliente genera los siguientes incrementos en utilidades por cliente durante su vida promedio: 75% en el negocio de tarjetas de crédito; 50% en la industria de correduría de seguros; 45% en el negocio de lavanderías industriales, y 35% en la industria del software de cómputo.¹⁶

Un componente central cuando se desarrolla la estrategia para reducir la tasa de deserción es identificar a los clientes que han desertado, averiguar por qué lo han hecho y actuar con base en esa información de manera que los demás clientes no hagan lo mismo en el futuro por razones similares. Para tomar estas medidas, la función de marketing debe contar con sistemas de información capaces de rastrear estas deserciones del cliente.

MANEJO DE MATERIALES, JUSTO A TIEMPO Y EFICIENCIA

La contribución del manejo de materiales (logística) para aumentar la eficiencia de una empresa puede ser tan decisiva como la contribución de la producción y el marketing. El manejo de materiales abarca las actividades necesarias para llevar los insumos y componentes a una instalación de producción (incluidos los costos de comprar los insumos), mediante el proceso de producción y al usuario final a través de un sistema de distribución.¹⁷ Debido a que hay tantas fuentes de costos en este proceso, el potencial para reducir costos por medio de estrategias eficientes de manejo de materiales es enorme. Para una empresa de manufactura típica, los costos de materiales y transportación representan de 50% a 70% de sus ingresos, así que incluso una pequeña reducción en estos cos-

tos puede tener un impacto significativo en la rentabilidad. Con base en una estimación, para una empresa con ingresos de 1 millón de dólares, un ROIC de 5% y costos de administración de materiales que ascienden a 50% de los ingresos por ventas (incluidos los costos de compra), aumentar la utilidad total 15 000 dólares requeriría un incremento de 30% en el ingreso por ventas o una reducción de 3% en los costos de materiales.¹⁸ En un mercado competitivo típico, reducir los costos de materiales 3% suele ser mucho más fácil que aumentar los ingresos por ventas 30%.

Mejorar la eficiencia de la función de manejo de materiales suele requerir la adopción de un sistema de inventarios **justo a tiempo** (JIT, por sus siglas en inglés), que está diseñado para economizar los costos por manejo de inventario, lo cual se logra al hacer llegar los componentes a la fábrica justo en el momento en que deben entrar al proceso de producción o hacer que los bienes lleguen a la tienda minorista sólo cuando las existencias están a punto de agotarse. El principal ahorro de costos proviene de una creciente rotación de inventarios, lo cual reduce los costos de manejo de inventarios, como son los costos de almacenaje, y la necesidad de la empresa de capital de trabajo. Por ejemplo, mediante una logística eficiente, Walmart puede reabastecer las existencias en sus tiendas por lo menos dos veces por semana; muchas tiendas reciben a diario provisiones en caso de requerirlas. El competidor típico reabastece sus existencias cada dos semanas, así que tiene que manejar un inventario mucho mayor y necesita más capital de trabajo por dólar de ventas. En comparación con sus competidores, Walmart puede mantener los mismos niveles de servicio con una inversión menor en inventario, lo cual es la principal fuente de su baja estructura de costos. Por tanto, la rotación de inventario más rápida ha ayudado a Walmart a lograr una ventaja competitiva basada en la eficiencia en el sector minorista.¹⁹

En términos más generales, en relación con el modelo de rentabilidad que se desarrolló en el capítulo 3, los sistemas de inventarios JIT reducen la necesidad de capital de trabajo (debido a que hay menos inventario que financiar) y capital fijo para financiar el espacio de almacenaje (pues hay menos que almacenar). Esto reduce las necesidades de capital, aumenta la rotación de capital y, por ende, aumenta el rendimiento sobre el capital invertido.

La desventaja de los sistemas JIT es que impiden a las empresas tener un inventario de reserva. Aunque éstos son costosos para la tienda, pueden ayudar a la empresa a impedir la escasez de productos ocasionada por problemas entre proveedores (por ejemplo, una disputa laboral en la empresa de un proveedor clave) y puede ayudar a una empresa a responder con rapidez a los incrementos en la demanda. No obstante, existen maneras de subsanar estas limitaciones. Por ejemplo, para reducir los riesgos vinculados a la dependencia de sólo un proveedor de un producto importante, una empresa puede optar por comprar estos productos a múltiples proveedores.

Recientemente, el manejo eficiente de materiales e inventario se ha reformulado en términos de la **administración de la cadena de suministro**: las tareas de administrar el flujo de insumos y componentes de los proveedores a los procesos de producción de la empresa para minimizar las existencias en el inventario y maximizar su rotación. Una de las empresas ejemplares en términos de la administración de la cadena de suministro es Dell, cuya meta es agilizar dicha cadena a tal grado que “reemplace el inventario con información”.

Estrategia de investigación y desarrollo, y eficiencia

El rol superior de investigación y desarrollo para ayudar a una empresa a lograr una mayor eficiencia y una menor estructura de costos es doble. Primero, la función de investigación y desarrollo puede aumentar la eficiencia al diseñar productos fáciles de fabricar. Al reducir el número de partes que componen a un producto, investigación y desarrollo puede reducir de manera sorprendente el tiempo de ensamblaje requerido, lo

cual se traduce en una mayor productividad de los empleados, menores costos y mayor rentabilidad. Por ejemplo, después de que Texas Instruments rediseñó un mecanismo de avistamiento infrarrojo que suministra al Pentágono, encontró que había reducido el número de partes de 47 a 12, el número de pasos de ensamblaje de 56 a 13, el tiempo que pasaba fabricando metal de 757 a 219 minutos por unidad y el tiempo de ensamblaje por unidad de 129 a 20 minutos. El resultado fue una reducción significativa en los costos de producción. El diseño para manufactura requiere una coordinación estrecha entre las funciones de producción y de investigación y desarrollo de la empresa, por supuesto. Los equipos transfuncionales, compuestos de personal de producción y de investigación y desarrollo, y que trabaja en conjunto en el problema, tienen un mejor desempeño.

La segunda forma en la que la función de investigación y desarrollo puede ayudar a la empresa a reducir su estructura de costos es al ser pionera en innovaciones de procesos. Una innovación de procesos es una innovación en la forma en que los procesos de producción operan y que mejora su eficiencia. Las innovaciones de procesos suelen ser una fuente importante de ventaja competitiva. La ventaja competitiva de Toyota está basada en parte en la invención de la empresa de nuevos procesos de manufactura flexible que reducen de manera radical los tiempos de configuración. Esta innovación de procesos le ha permitido lograr ganancias en eficiencia asociadas con sus sistemas de manufactura flexible que están a años de distancia de sus competidores.

Estrategia de recursos humanos y eficiencia

La productividad laboral es uno de los determinantes clave de la eficiencia, la estructura de costos y la rentabilidad de una empresa.²⁰ Los empleados productivos en el área de manufactura pueden reducir el costo de los bienes vendidos (CBV) como porcentaje de los ingresos, una fuerza de ventas productiva puede aumentar los ingresos para un nivel determinado de gastos y los empleados productivos en la función de investigación y desarrollo de la empresa pueden aumentar el porcentaje de ingresos generados por los nuevos productos para un nivel determinado de gastos en investigación y desarrollo. Por tanto, los empleados productivos disminuyen los costos que supone generar ingresos, incrementar el RSV y por ende aumentar el ROIC de la empresa. El desafío para la función de recursos humanos de la empresa es diseñar formas de incrementar la productividad de los empleados. Entre las opciones que tiene están la de usar ciertas estrategias de contratación, capacitación de empleados, organizar a los empleados en equipos autodirigidos y vincular la remuneración al desempeño. El caso en marcha de este capítulo observa las medidas que Walmart ha tomado para aumentar la productividad de sus empleados.

Estrategia de contratación Muchas empresas que se conocen por sus empleados productivos dedican una considerable atención a la contratación. Southwest Airlines contrata a personas que tengan actitudes positivas y trabajen bien en equipo, pues cree que trabajarán con ahínco y que interactuarán bien con los clientes, lo cual ayuda a desarrollar la lealtad de los clientes. Nucor contrata personas autosuficientes y orientadas hacia metas, pues sus empleados trabajan en equipos autodirigidos en los que estas cualidades son necesarias para funcionar bien. Como lo sugieren estos ejemplos, es importante asegurarse de que la estrategia de contratación de la empresa sea congruente con su organización interna, cultura y prioridades estratégicas. Las personas que una empresa contrata deben tener los atributos que sean compatibles con los objetivos estratégicos corporativos.

Capacitación de los empleados Los empleados son un insumo importante en el proceso de producción. Aquellos altamente calificados pueden desempeñar las tareas con mayor rapidez y precisión y tienden a aprender las tareas complejas asociadas con muchos métodos modernos de producción que los individuos con menos habilidades.

CASO EN MARCHA

Estrategia de recursos humanos y productividad en Walmart

Walmart tiene una de las fuerzas de trabajo más productivas en el sector minorista. Las raíces de la alta productividad de Walmart se remontan a los primeros días de la empresa y a la filosofía de negocios de su fundador, Sam Walton. Walton comenzó su carrera como becario de administración en JCPenney. Ahí, observó que a todos los empleados les llamaban asociados y que tratarlos con respeto parecía rendir frutos en forma de una alta productividad laboral.

Cuando fundó Walmart, Walton decidió llamar a todos sus empleados "asociados" para simbolizar su importancia para la empresa. Reforzó esto al enfatizar que en Walmart, "Nuestra gente hace la diferencia". Al contrario de muchos directivos que han enarbolido este mantra, Walmart creía en él y lo ponía en práctica. Pensó que si trataba bien a las personas, ellas le regresarían el favor esforzándose en su trabajo y que si se les facultaba, las personas ordinarias podían trabajar en conjunto para lograr cosas extraordinarias. Estas creencias formaron la base de una organización descentralizada que operaba con una política de puertas y libros abiertos. Esto permitió a los asociados ver claramente el desempeño de su tienda y de la empresa en general.

Con base en la política de puertas abiertas, Walton enfatizaba siempre que la dirección debía escuchar a los asociados y sus ideas. Por tanto, afirmaba:

Las personas en las líneas frontales, es decir, las que en realidad hablan con los clientes, son las únicas que en verdad saben lo que está pasando allá afuera. Sería mejor que averiguaran lo que saben. Esto es de lo que en realidad se trata la calidad total. Para impulsar la responsabilidad hacia abajo en la organización y obligar a las buenas ideas a salir a flote, es necesario escuchar lo que los asociados tienen que decir.

Sin embargo, a pesar de toda su creencia en el empowerment, era notoria su avaricia en los salarios. Walton se opuso a la sindicalización por temor a que ésta pudiera ocasionar salarios más altos y reglas laborales restrictivas que socavaran la productividad. La cultura de Walmart también alentaba a las personas a trabajar con ahínco. Uno de los discursos favoritos de Walton era la "regla de la puesta de Sol", que afirmaba que uno nunca debía aplazar para mañana lo que podía hacer

hoy. El cumplimiento de la regla de la puesta de Sol fue monitoreado por los altos directivos, incluido el mismo Walton, quien llegaba de improviso a la tienda y bombardeaba con preguntas a los gerentes y empleados, pero al mismo tiempo elogiaba el buen trabajo hecho y celebraba a los "héroes" que cumplían al pie de la letra la regla de la puesta de Sol y hacían hoy lo que se podría hacer mañana.

La clave para obtener un esfuerzo extraordinario de los empleados, a pesar de pagarles salarios mínimos, consistía en recompensarlos con planes de participación de utilidades y esquemas de participación de acciones. Mucho tiempo antes de que se convirtiera en un negocio estadounidense vanguardista, Walton destinaba una parte de las utilidades de Walmart a un plan de participación de utilidades para los asociados, y la empresa realizaba aportaciones paralelas a los programas de participación de acciones para los empleados. La idea era simple: recompensar a los asociados mediante una participación en la propiedad de la empresa y así trabajaría con ahínco a cambio de un salario bajo, pues sabían que lo compensarían con la participación de utilidades y por la apreciación en el valor de sus acciones.

Durante años, esta fórmula funcionó a la perfección, pero ahora hay signos de que el mismo éxito de Walmart es el que está creando problemas. En 2008, en la empresa trabajaba la sorprendente cantidad de 2.1 millones de asociados, lo cual la convertía en el empleador privado más grande del mundo. A medida que la empresa crece se ha vuelto más difícil contratar personas como aquellas en las que Walmart tradicionalmente ha confiado: personas dispuestas a trabajar largas horas con salarios bajos a cambio de la promesa de progreso y recompensa mediante la participación de utilidades y participación accionaria. Se ha criticado a Walmart por pagar a sus asociados salarios bajos y presionarlos a trabajar largas horas sin pago de horas extra. Los sindicatos han intentado, hasta ahora sin éxito, sindicalizar las tiendas y la empresa misma es blanco de demandas de los empleados por discriminación sexual. Walmart afirma que la publicidad negativa está basada en datos falsos y quizás tenga razón, pero si la empresa en verdad ha crecido tanto para aplicar los principios de Walton, los días de gloria pueden haber terminado.

La capacitación mejora los niveles de habilidades de los empleados, lo cual produce ganancias en la eficiencia relacionadas con la productividad y resultado del aprendizaje y la experimentación.²¹

Equipos autodirigidos El uso de **equipos autodirigidos**, cuyos miembros coordinan sus actividades y toman sus decisiones relativas a la contratación, capacitación, trabajo y recompensa, se ha difundido con gran rapidez. El equipo típico comprende de cinco a quince empleados que producen un producto completo o llevan a cabo toda una tarea. Los miembros del equipo aprenden todas las tareas del equipo y se rotan de un puesto a otro. Debido a la flexibilidad laboral resultante, los miembros del equipo pueden suplir a compañeros de trabajo ausentes y encargarse de tareas gerenciales como planificar el trabajo y las vacaciones, ordenar materiales y contratar a nuevos miembros. El mayor impulso a la responsabilidad de los miembros del equipo y el empowerment que ésta supone, son considerados motivadores. (El empowerment es el proceso de otorgar a los empleados de menor nivel las facultades para tomar decisiones.) Las personas suelen responder bien cuando se les concede mayor responsabilidad y autonomía. Los bonos de desempeño vinculados a los objetivos de producción del equipo y calidad, funcionan como motivadores adicionales.

El efecto de introducir equipos autodirigidos es, supuestamente, un incremento en la productividad de 30% o más y un incremento significativo en la calidad del producto. Los ahorros adicionales en costos surgen de eliminar supervisores y crear una jerarquía organizacional más horizontal, lo cual también reduce la estructura de costos de la empresa. En las empresas de manufactura, quizá la forma más poderosa de reducir la estructura de costos sea combinar los equipos autodirigidos con células de manufactura flexible. Por ejemplo, después de la introducción de la tecnología de manufactura flexible y prácticas laborales basadas en equipos autodirigidos, una planta de GE en Salisbury, en Carolina del Norte, aumentó su productividad 250% en comparación con las plantas de GE que fabrican los mismos productos cuatro años antes.²²

Aún así, los equipos no son la panacea; en las empresas de manufactura, los equipos autodirigidos pueden no estar a la altura de su potencial, a menos que estén integrados con tecnologías de manufactura flexible. Por otra parte, los equipos que asignan una gran cantidad de responsabilidades administrativas a sus miembros y los ayudan a manejarlas, suelen requerir mucha capacitación, un hecho que muchas empresas suelen olvidar en su prisa por reducir los costos, con el resultado de que los equipos no funcionan tan bien como se había planeado.²³

Pago por desempeño No es de sorprender que el hecho de vincular la remuneración con el desempeño pueda ayudar a aumentar la productividad laboral, pero esta cuestión no es tan simple como tan sólo introducir sistemas de incentivos salariales. También es importante definir qué tipo de desempeño laboral se va a recompensar y cómo. Algunas de las empresas más eficientes en el mundo, están conscientes de que la cooperación entre los empleados es necesaria para obtener ganancias de productividad y vincular la remuneración al desempeño del grupo o equipo (no al de un individuo). Nucor divide su fuerza de trabajo en equipos de 30 o más, con el pago de un bono, que puede ser de hasta 30% del salario base, vinculado con la capacidad del equipo para alcanzar las metas de productividad y calidad. Este vínculo crea un fuerte incentivo para que los individuos cooperen entre ellos para alcanzar las metas comunes; es decir, facilita el trabajo en equipo.

Dilema ético

Vuelva a leer el caso en marcha sobre Walmart y después analice la siguiente pregunta: ¿es ético que Walmart pague a sus empleados salarios mínimos y se oponga a la sindicalización, dado que la organización también hace trabajar tanto a su personal? ¿Las prácticas laborales y de compensación de Walmart para los empleados del nivel básico (es decir, los asociados) son éticas?

Sistemas de información y eficiencia

Con la rápida difusión de las computadoras, el crecimiento explosivo de internet y las intranets corporativas (la red de cómputo corporativa interna basada en estándares de internet) y la difusión de la fibra óptica de amplio ancho de banda y de la tecnología

digital inalámbrica, la función de los sistemas de información está ocupando un primer plano en la búsqueda de eficiencias y una menor estructura de costos.²⁴ El impacto de los sistemas de información en la productividad es muy variable y puede afectar a todas las actividades de la empresa. Por ejemplo, Cisco Systems han podido obtener grandes ahorros de costos al trasladar las funciones de registro de órdenes y servicio al cliente al ciberespacio. La empresa sólo tiene 300 agentes de servicio que manejan todas las cuentas de sus clientes, en comparación con los 900 que necesitaría si las ventas no se manejaran en línea. Esta diferencia representa un ahorro anual de 20 millones de dólares al año. Además, sin funciones de servicio al cliente automatizadas, Cisco calcula que necesitaría por lo menos 1 000 ingenieros de servicio adicionales, que costarían alrededor de 75 millones de dólares.²⁵ Dell también hace un amplio uso de internet para reducir su estructura de costos y diferenciarse de sus rivales.

Al igual que Cisco y Dell, muchas empresas están utilizando sistemas de información basados en la web para reducir los costos de coordinación entre la empresa y sus clientes, y entre la empresa y sus proveedores. Mediante programas basados en la web para automatizar las interacciones con clientes y proveedores, las empresas pueden reducir de manera sustancial la cantidad de personas que requieren para manejar estas interfaces, con lo que se reducen los costos. Esta tendencia va más allá de las empresas de alta tecnología. Los bancos y las compañías de servicios financieros están encontrando que pueden reducir sus costos de manera significativa al poner en línea las funciones de soporte al cliente y manejo de cuentas. Tal maniobra reduce la necesidad de representantes de servicio al cliente, cajeros de bancos, corredores bursátiles, agentes de seguros, entre otros. Por ejemplo, cuesta un promedio de 1.07 dólares realizar una transacción en un banco, como cambiar dinero de una cuenta a otra; pero ejecutar la misma transacción vía internet cuesta 0.01 de dólar.²⁶

De manera similar, la teoría en la que se basan los minoristas basados en internet como amazon.com es que al reemplazar las tiendas físicas y su personal de apoyo por una tienda virtual en línea y sistemas automatizados de pedidos y pagos, una empresa puede eliminar costos significativos en el sistema minorista. Los ahorros en costos también pueden lograrse mediante los sistemas de información basados en la web para automatizar muchas actividades internas de la empresa, como administrar los reembolsos de gastos, planear prestaciones y realizar los procesos de contratación, lo que reduce la necesidad de personal de apoyo interno.

Infraestructura y eficiencia

La infraestructura de una empresa; es decir, su estructura, cultura, estilo de liderazgo estratégico y sistema de control, determina el contexto dentro del que se llevan a cabo todas las demás actividades creadoras de valor. De aquí se desprende que mejorar la infraestructura puede ayudar a una empresa a incrementar su eficiencia y a reducir su estructura de costos. Sobre todo, una infraestructura adecuada puede ayudar a promover el compromiso de toda la empresa con la eficiencia y promover la cooperación entre las diferentes funciones en busca de las metas de eficiencia. Estas cuestiones se analizarán con mayor profundidad en capítulos posteriores.

Por ahora es importante observar que el liderazgo estratégico es muy importante para desarrollar el compromiso de toda una empresa con la eficiencia. La tarea del líder consiste en articular una visión que reconozca la necesidad de que todas las funciones de una empresa se enfoquen en mejorar la eficiencia. No basta con mejorar la eficiencia de producción, de marketing o de investigación y desarrollo de una manera gradual. Lograr una eficiencia superior requiere el compromiso de toda la empresa con esta meta, bajo la batuta de los directores generales y funcionales. Una tarea de liderazgo adicional es facilitar la cooperación interdisciplinaria necesaria para lograr esta eficiencia superior. Por

ejemplo, diseñar productos fáciles de fabricar requiere que el personal de producción y de investigación y desarrollo se comuniquen; integrar sistemas JIT con la planeación de la producción requiere una estrecha comunicación entre el personal de producción y de manejo de materiales; diseñar equipos autodirigidos para realizar las tareas de producción requiere una cooperación estrecha entre recursos humanos y producción; etcétera.

Resumen: lograr la eficiencia

La tabla 4.1 resume los roles primarios que las diferentes funciones deben ejecutar para lograr una eficiencia superior. Tenga en mente que lograrlo no es algo que se pueda abordar de manera gradual. Requiere un compromiso de toda la organización y la capacidad para asegurar una cooperación estrecha entre las diferentes funciones. Los altos directivos, al ejercer su liderazgo e influir la infraestructura, desempeñan un papel fundamental en este proceso.

Tabla 4.1 Roles primarios de las funciones creadoras de valor para lograr la eficiencia superior

Función de creación de valor	Roles primarios
Infraestructura (liderazgo)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lograr el compromiso de toda la empresa con la eficiencia 2. Facilitar la cooperación entre funciones
Producción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Donde sea adecuado, perseguir economías de escala y economías de aprendizaje 2. Implementar sistemas de manufactura flexible
Marketing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Donde sea adecuado, adoptar un marketing agresivo para hacer descender la curva de experiencia 2. Limitar la tasa de deserción del cliente al desarrollar lealtad hacia la marca
Administración de materiales	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar sistemas JIT 2. Implementar la coordinación de la cadena de suministro
Investigación y desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseñar productos fáciles de fabricar 2. Buscar innovaciones de procesos
Sistemas de información	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usar sistemas de información para automatizar procesos 2. Usar sistemas de información para reducir costos de coordinación
Recursos humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instituir programas de capacitación para desarrollar habilidades 2. Implementar equipos autodirigidos 3. Implementar la remuneración según el desempeño

LOGRAR UNA CALIDAD SUPERIOR

En el capítulo 3 se observa que la calidad se puede pensar en términos de dos dimensiones: la *calidad como confiabilidad* y la *calidad como excelencia*. Los productos de alta calidad son confiables en el sentido de que hacen el trabajo para el que fueron diseñados y lo hacen bien, los consumidores también los perciben como poseedores de atributos superiores. También se observa que la calidad superior da dos ventajas a una empresa. Primero, una fuerte reputación de calidad le permite diferenciar sus productos de los que ofrecen los rivales, con lo que se crea más utilidad para los clientes, lo cual a su vez da la posibilidad a la empresa de fijar un precio más alto por ellos. Segundo, eliminar los defectos o errores del proceso de producción reduce el desperdicio, aumenta la eficiencia, reduce la estructura de costos de una empresa y aumenta su rentabilidad. Por ejemplo, reducir el número de defectos en el proceso de manufactura de una empresa, reducirá el CBV como porcentaje de las ventas, con lo que aumentará su RSV y ROIC. En esta sección se estudia con mayor detalle lo que los administradores pueden hacer para mejorar la confiabilidad y otros atributos de la oferta de productos de una empresa.

Lograr una rentabilidad superior

La principal herramienta que ahora emplea la mayoría de los administradores para incrementar la confiabilidad de su oferta es la metodología de mejora de calidad Six Sigma. Esta metodología es descendiente directa de la filosofía TQM, adoptada por primera vez por empresas japonesas y después por empresas estadounidenses, durante la década de los ochenta y principios de los noventa.²⁷ Varios consultores de negocios estadounidenses desarrollaron el concepto de TQM, como W. Edwards Deming, Joseph Juran y A. V. Feigenbaum.²⁸

En un principio, estos consultores ganaron algunos adeptos en Estados Unidos. No obstante, los administradores japoneses adoptaron sus ideas con entusiasmo e incluso nombraron al más importante de sus premios anuales para la excelencia en manufactura Deming, en honor a ese consultor. La filosofía en la que se basa la TQM, según la concibió Deming, está basada en la siguiente reacción en cadena de cinco pasos:

1. Mejorar la calidad significa que los costos disminuyen debido a menos correcciones, menos errores, menos tardanzas y un mejor uso del tiempo y materiales.
2. Como resultado, la productividad mejora.
3. La mejor calidad genera una mayor participación de mercado y permite a la empresa aumentar sus precios.
4. Esto aumenta la rentabilidad de la empresa y le permite mantenerse en el negocio.
5. Por tanto, la empresa crea más empleos.²⁹

Deming identificó varios pasos que deben formar parte de cualquier programa de calidad: una empresa debe tener un modelo de negocios claro para especificar hacia dónde va y cómo logrará llegar allá.

1. La gerencia debe adoptar la filosofía de que los errores, defectos y materiales de mala calidad no son aceptables y deben eliminarse.
2. Debe mejorarse la calidad de la supervisión al permitir a los supervisores trabajar más tiempo con sus empleados y dotarlos de las habilidades adecuadas para realizar su trabajo.
3. La gerencia debe crear un entorno en el que los empleados no teman reportar los problemas o recomendar mejoras.
4. Los estándares laborales no sólo deben definirse como números o cuotas, sino también incluir alguna idea relativa a la calidad para promover la producción libre de defectos.
5. La gerencia es responsable de capacitar a los empleados en nuevas habilidades para mantenerse al tanto de los cambios en el lugar de trabajo.
6. Lograr una mejor calidad requiere el compromiso de todos en la empresa.

Fue necesario que Japón se convirtiera en una de las principales potencias económicas en la década de los ochenta para alertar a las empresas occidentales de la importancia del concepto TQM. Desde entonces, los programas de mejora de la calidad se han difundido con gran rapidez mediante de la industria occidental. La sección 4.3 Estrategia en acción describe una de las implementaciones más exitosas de un proceso de mejora de la calidad, el programa Six Sigma de GE.

A pesar de estos casos de éxito espectacular, las prácticas de mejora de la calidad no son universalmente aceptadas. Un estudio de la American Quality Foundation encontró que sólo 20% de las empresas estadounidenses revisaba de manera regular las consecuencias del desempeño de la calidad, en comparación con 70% de las empresas japonesas.³⁰ Otro estudio, éste de Arthur D. Little, de 500 empresas estadounidenses que usaban TQM encontró que sólo 36% creía que la TQM había aumentado su competitividad.³¹ Una de las razones principales de esto, con base en el estudio, fue que muchas empresas

4.3 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Proceso de mejora de la calidad Six Sigma en GE

Six Sigma, un programa de calidad y eficiencia adoptado por varias corporaciones importantes, como Motorola, GE y Allied Signal, está diseñado para reducir defectos, mejorar la productividad, eliminar el desperdicio y reducir costos en toda la empresa. "Sigma" proviene de la letra griega que los estadísticos usan para representar la desviación estándar con respecto a la media; cuanto más alto sea el número de sigma, menor será el número de errores. En Six Sigma, un proceso de producción tendría 99.99966% de precisión y creará sólo 3.4 defectos por millón de unidades. Aunque es casi imposible que una empresa logre tal perfección, varias empresas se esfuerzan por lograrla.

GE es quizás el adoptante más conocido de los programas Six Sigma. Bajo la dirección del veterano presidente Jack Welch, GE gasta casi 1 000 millones de dólares en convertir a todas sus divisiones a la fe de Six Sigma.

Uno de los primeros productos diseñado del principio al fin mediante los procesos Six Sigma fue el escáner de tomografía computarizada de diagnóstico (CT), el Lightspeed, de 1.25 millones de dólares, que produce rápidas imágenes tridimensionales del cuerpo humano. El nuevo escáner captura de manera simultánea múltiples imágenes y requiere sólo 20 segundos para hacer exploraciones de cuerpo completo que antes requerían tres minutos, factor importante debido a que los pacientes deben permanecer inmóviles durante la exploración. GE gastó 50 millones de dólares en ejecutar 250 análisis separados Six Sigma diseñados para mejorar la confiabilidad y reducir el costo de fabricación del nuevo escáner. Sus esfuerzos fueron recompensados cuando los primeros clientes de Lightspeed pronto se dieron cuenta que funcionaba sin tiempos de inactividad desde el comienzo, una prueba de la confiabilidad del producto.

Lograr tal confiabilidad requirió una gran cantidad de trabajo. Los ingenieros de GE disgregaron el escáner a sus

componentes básicos e intentaron mejorar la confiabilidad de cada componente por medio de un detallado análisis paso a paso. Por ejemplo, la parte más importante en los escáneres CT son los tubos de vacío que enfocan las ondas de rayos X. Los tubos que GE usaba en los escáneres previos, con un costo de 60 000 dólares cada uno, eran poco confiables. Los hospitales y clínicas querían que los tubos operaran durante 12 horas diarias por al menos seis meses, pero por lo general duraban sólo la mitad de ese tiempo. Además, GE estaba perdiendo alrededor de 20 millones de dólares en tubos al año debido a que éstos no pasaban las pruebas de desempeño a las que se les sometían antes de su envío, y a un número desconcertante de tubos defectuosos que pasaban por error la inspección sólo para declararse inservibles a su llegada.

Para intentar resolver el problema de confiabilidad, el equipo Six Sigma desarmó los tubos. Sabían que un problema era un aceite basado en petróleo en el tubo que al aislar el ánodo con carga positiva del cátodo con carga negativa, impedía cortos circuitos. El aceite solía deteriorarse después de unos meses, lo cual producía cortos circuitos, pero el equipo no sabía por qué. Al aplicar un análisis estadístico de posibles escenarios a todas las partes del tubo, los investigadores supieron que la pintura a base de plomo en el interior del tubo estaba adulterando el aceite. Gracias a esta información, el equipo desarrolló una pintura que preservara el tubo y protegiera el aceite. Mediante ésta y otras mejoras, el equipo Six Sigma pudo extender la vida promedio de un tubo de vacío en el escáner CT a un año, en comparación con la duración anterior de tres meses. Aunque las mejoras aumentaron el costo del tubo de 60 000 a 85 000 dólares, los costos mayores fueron superados por la reducción en los costos de reemplazo, lo cual convirtió al escáner en una propuesta atractiva para los clientes.

Fuentes: C. H. Deutsch, "Six-Sigma Enlightenment," *New York Times*, 7 de diciembre de 1988, 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.

no habían comprendido del todo o no habían adoptado el concepto de la TQM. Estaba buscando una solución rápida, mientras que implementar un programa de mejora de la calidad es un compromiso a largo plazo.

Implementar metodologías que mejoren la confiabilidad

Entre las empresas que han adoptado con éxito mejoras a la calidad, se destacan ciertos imperativos. Éstos se analizan a continuación en el orden en el que suelen abordarse en las empresas que implementan programas de mejora de calidad. No obstante, lo que se necesita enfatizar primero es que la mejora de la confiabilidad del producto es un proceso transfuncional. Su implementación requiere una cooperación estrecha de todas las

funciones cuya meta común sea la de mejorar la calidad; es un proceso que afecta a múltiples funciones. Los roles que desempeñan las diferentes funciones para implementar las metodologías de mejora de la confiabilidad se resumen en la tabla 4.2.

Primero, es importante que los altos directivos apoyen el programa de mejora de la calidad y comuniquen su importancia a la organización. Segundo, si se desea que el programa de mejora a la calidad sea exitoso, es necesario identificar a los individuos que lo liderarán. Mediante la metodología Six Sigma, se identifica a los empleados excepcionales y se les hace tomar un curso de capacitación llamado “black belt” acerca de la metodología Six Sigma. Se retira a los black belt de sus labores regulares y se les asigna a trabajar sólo en proyectos Six Sigma durante los siguientes dos años. De hecho, los black belt se convierten en consultores internos y líderes de proyecto. Debido a que están dedicados a programas Six Sigma, las responsabilidades operativas cotidianas no distraen a los black belt de las tareas que se les han encomendado. Para hacer que la tarea de un black belt sea atractiva, muchas empresas ahora la usan como un escalón en la trayectoria profesional. Los black belt exitosos quizás no regresen a sus puestos previos después de dos años, sino que es posible que se les promueva y asignen más responsabilidades.

Tercero, las metodologías de mejora a la calidad predicen la necesidad de identificar defectos que surjan en el proceso, rastrearlos hasta su origen, averiguar qué los ocasionó y corregirlos de manera que no vuelvan a ocurrir. La producción y manejo de materiales suelen tener una responsabilidad fundamental en esta tarea. Para descubrir los defectos, las metodologías de mejora de la calidad dependen del uso de procedimientos estadísticos para identificar las variaciones en la calidad de bienes o servicios. Una vez que las variaciones se han identificado, deben rastrearse hasta su origen y eliminarse.

Una técnica muy útil para rastrear los defectos hasta su origen, es reducir los tamaños de los lotes de productos manufacturados. En corridas de producción cortas, los defectos

Tabla 4.2 Roles desempeñados por las diferentes funciones al implementar las metodologías de mejora a la confiabilidad

Infraestructura (liderazgo)	1. Ofrecer liderazgo y compromiso con la calidad 2. Encontrar formas de medir la calidad 3. Establecer metas y crear incentivos 4. Solicitar la participación de los empleados 5. Alentar la cooperación entre funciones
Producción	1. Reducir las corridas de producción 2. Rastrear los defectos hasta su origen
Marketing	1. Enfocarse en el cliente 2. Ofrecer retroalimentación de los clientes sobre la calidad
Administración de materiales	1. Racionalizar a los proveedores 2. Ayudar a los proveedores a implementar metodologías de mejora a la calidad 3. Rastrear defectos que tienen su origen en los proveedores
Investigación y desarrollo	1. Diseñar productos fáciles de fabricar
Sistemas de información	1. Usar sistemas de información para monitorear las tasas de defectos
Recursos humanos	1. Instituir programas de capacitación para la mejora de la calidad 2. Identificar y capacitar “black belts” 3. Organizar empleados en equipos de calidad

se descubren de inmediato. En consecuencia, pueden rastrearse con rapidez hasta su origen y el problema puede solucionarse. Reducir el tamaño de los lotes también significa que cuando se elaboran productos defectuosos, no será en cantidades grandes y por ende se reducirá el desperdicio. Las técnicas de manufactura flexible pueden usarse para reducir el tamaño de los lotes sin incrementar los costos. Los sistemas de inventario JIT también desempeñan una función. Mediante un sistema JIT, las partes defectuosas ingresan de inmediato al proceso de manufactura; no se almacenan por varios meses antes de usarse. Por tanto, los productos defectuosos se pueden identificar con rapidez. El problema se puede rastrear hasta la fuente del proveedor y corregirse antes que se produzcan más partes defectuosas. En un sistema más tradicional, la práctica de almacenar partes por meses antes de usarse, puede significar que un proveedor producirá muchas piezas defectuosas antes que éstas entren al proceso de producción.

Cuarto, otra clave para cualquier programa de mejora de la calidad es crear una métrica que pueda usarse para medir la calidad. En las empresas de manufactura, la calidad puede medirse mediante criterios de defectos por millón de partes. En las empresas de servicios, con un poco de creatividad se pueden diseñar métricas idóneas. Por ejemplo, una de las métricas que Florida Power & Light utiliza para medir la calidad son los errores en la lectura del medidor por mes.

Quinto, una vez que se ha diseñado una métrica, el siguiente paso es establecer una meta de calidad desafiante y crear incentivos para lograrla. En los programas Six Sigma, la meta es de 3.4 defectos por millón de unidades. Una forma de crear incentivos para lograr tal meta es vincular a la meta recompensas, como el pago de bonos y oportunidades de promoción o ascenso.

Sexto, los empleados de taller pueden ser una fuente importante de ideas para mejorar la calidad del producto, así que su participación debe incorporarse al programa de mejora de la calidad.

Séptimo, una fuente importante de bienes terminados de baja calidad son las partes componentes de baja calidad. Para reducir los defectos del producto, una empresa debe trabajar con sus proveedores para mejorar la calidad de las partes que proveen.

Octavo, cuantos más pasos de ensamblaje requiera un producto, más oportunidades habrá para cometer errores. Por tanto, diseñar productos con menos partes suele ser un elemento principal de cualquier programa de mejora de la calidad.

Por último, implementar metodologías de mejora de la calidad requiere un compromiso de toda la organización y una cooperación sustancial entre las diferentes funciones. La de investigación y desarrollo debe cooperar con la de producción para diseñar productos fáciles de fabricar; marketing debe cooperar con producción e investigación y desarrollo, de manera que los problemas con el cliente que marketing identifique se puedan solucionar; la administración de recursos humanos debe cooperar con todas las demás funciones de la empresa para diseñar programas idóneos de capacitación en calidad; etcétera.

Mejora de la calidad como excelencia

Como se estudió en el capítulo 3, un producto es un conjunto de atributos diferentes y la confiabilidad es sólo uno de ellos, aunque uno muy importante. Los productos también se pueden *diferenciar* por sus atributos que en conjunto definen la excelencia del producto. Estos atributos incluyen la forma, características, desempeño, durabilidad y estilo de un producto. Además, una empresa puede crear calidad como excelencia y enfatizar los atributos del servicio asociados con el producto, como la facilidad de hacer pedidos, la entrega pronta, la facilidad de instalación, la existencia de capacitación y consultoría para el cliente y los servicios de mantenimiento. Dell, por ejemplo, se diferencia por su

facilidad para hacer pedidos (vía internet), su pronta entrega, su facilidad de instalación y para acceder a los servicios de soporte y mantenimiento. La diferenciación también puede basarse en los atributos de las personas en la empresa con quienes los clientes interactúan cuando compran el producto, como su habilidad, cortesía, credibilidad, capacidad de respuesta y comunicación. Singapore Airlines, por ejemplo, disfruta de una excelente reputación gracias a la calidad de su servicio, en gran medida debido a que los pasajeros perciben a sus asistentes de vuelo como competentes, corteses y con capacidad de respuesta a sus necesidades. Por tanto, podemos hablar de atributos del producto, atributos del servicio y atributos del personal asociados con la oferta del producto de una empresa (tabla 4.3).

Para que en la dimensión de excelencia un producto se considere alto, la oferta del mismo debe verse como superior a la de sus rivales. Lograr una percepción de alta calidad en cualquiera de estos atributos, requiere acciones específicas por parte de los gerentes. Primero, es importante que ellos recaben inteligencia de marketing que indique cuáles de estos atributos son más importantes para los clientes. Por ejemplo, los consumidores de computadoras personales pueden asignar poca importancia a la durabilidad pues esperan que sus PC se vuelvan obsoletas cuando, en menos de tres años, se presenten nuevos avances tecnológicos, pero pueden dar demasiada importancia a su desempeño y funciones. Asimismo, la facilidad para hacer pedidos y la entrega oportuna pueden ser atributos muy importantes para los clientes de librerías en línea (como lo son para los clientes de amazon.com), mientras que la capacitación y consultoría ofrecida a los clientes pueden ser atributos muy importantes para los clientes que compran un software complejo de negocio a negocio para administrar sus relaciones con los proveedores.

Segundo, una vez que la empresa ha identificado los atributos que son importantes para los clientes, debe diseñar sus productos y los servicios asociados, de manera que tales atributos estén encarnados en el producto, y asegurarse que el personal en la empresa esté bien capacitado de manera que enfatice los atributos correctos. Requiere una coordinación estrecha entre el marketing y el desarrollo del producto (el tema de la siguiente sección) y la participación de la función de administración de recursos humanos en la selección y capacitación de los empleados.

Tercero, la empresa debe decidir cuál de los atributos importantes promover y cómo posicionarlos mejor en la mente de los consumidores; es decir, cómo adaptar el mensaje de marketing de manera que cree una imagen consistente en la mente de los clientes.³² En este punto, es importante reconocer que aunque un producto se puede diferenciar en función de seis atributos, cumplir todos esos atributos en los mensajes de comunica-

Tabla 4.3 Atributos asociados con la oferta de un producto

Atributos del producto	Atributos del servicio	Atributos asociados con el personal
Forma	Facilidad para hacer el pedido	Competencia
Características	Entrega	Cortesía
Desempeño	Instalación	Credibilidad
Durabilidad	Capacitación del cliente	Confiabilidad
Confiabilidad	Consultoría al cliente	Capacidad de respuesta
Estilo	Mantenimiento y reparación	Comunicación

ción de la empresa pude generar un mensaje disperso. Muchos expertos de marketing son partidarios de promover sólo uno o dos atributos centrales para los clientes. Por ejemplo, Volvo enfatiza de manera constante la seguridad y durabilidad de sus vehículos en todos los mensajes de marketing, lo que crea la percepción en la mente de los consumidores (respaldada por el diseño del producto) de que sus automóviles son seguros y durables. Dichos automóviles también son muy confiables y tienen un alto desempeño, pero la empresa no enfatiza estos atributos en sus mensajes de marketing. En cambio, Porsche enfatiza el desempeño y el estilo en los suyos; por tanto, Porsche se posicionó de manera diferente en la mente de los consumidores que Volvo. Ambos se consideran productos de alta calidad, porque ambos tienen atributos superiores, pero los atributos que las dos empresas han elegido enfatizar son muy diferentes. Se diferencian del automóvil promedio de muchas formas diferentes.

Por último, se debe reconocer que la competencia no es inmóvil, sino que mejora de manera continua los atributos de los productos y suele mejorar el desarrollo de nuevos productos. Esto es evidente en las industrias de alta tecnología y en rápido movimiento donde las características de los productos que se consideraban una ventaja competitiva hace sólo unos años, ahora se han vuelto obsoletas; sin embargo, este mismo proceso también funciona en las industrias más estables. Por ejemplo, la rápida difusión de los hornos de microondas durante la década de los ochenta requirió que las empresas de la industria alimentaria desarrollaran nuevos atributos en sus productos de comida congelada: debían conservar su textura y consistencia al ser cocinados con microondas. Un producto no podía considerarse de alta calidad a menos que pudiera lograr eso. Esto habla de la importancia de contar con una función fuerte de investigación y desarrollo en la empresa que pueda trabajar con marketing y manufactura para mejorar de manera continua la calidad de los atributos de las ofertas de productos de la empresa. En la siguiente sección se analizará con exactitud cómo se logra esto.

LOGRAR UNA INNOVACIÓN SUPERIOR

De muchas formas, la innovación es la fuente más importante de la ventaja competitiva. Esto se debe a que la innovación puede generar nuevos productos que satisfagan mejor las necesidades de los clientes, puede mejorar la calidad (atributos) de los productos existentes o puede reducir los costos de fabricar los productos que los clientes quieren. La capacidad de desarrollar nuevos productos o procesos innovadores da a la empresa una importante ventaja competitiva que le permite 1) *diferenciar* sus productos y fijar un precio más alto y 2) *reducir su estructura de costos* más que la de sus rivales. No obstante, los competidores intentan imitar las innovaciones exitosas y con frecuencia lo logran. Por tanto, conservar la ventaja competitiva requiere un compromiso continuo con la innovación.

Los lanzamientos exitosos de nuevos productos son los principales impulsores de la rentabilidad superior. Robert Cooper estudió más de 200 introducciones de nuevos productos y encontró que de aquellos que se clasificaron como un éxito, 50% logra un rendimiento sobre la inversión superior a 33%, la mitad tiene un periodo de recuperación de la inversión de dos años o menos; y la mitad logra una participación de mercado mayor de 35%.³³ La mayoría de las empresas ha establecido un historial de innovaciones exitosas. Entre ellas Sony, cuyos éxitos incluyen al Walkman, el CD y el PlayStation; Nokia que ha sido líder en el desarrollo de teléfonos celulares; Pfizer, una compañía farmacéutica que durante la década de los noventa y principios de este siglo produjo ocho nuevos medicamentos exitosos; 3M, que ha aplicado su competencia central en cintas y adhesivos para desarrollar su amplia gama de nuevos productos; Intel ha logrado de

manera consistente liderar el desarrollo de nuevos procesadores innovadores para el funcionamiento de las computadoras personales, y Cisco Systems, cuyas innovaciones ayudaron a preparar el camino para el rápido crecimiento de internet.

La alta tasa de fracasos de la innovación

Aunque promover la innovación puede ser fuente de ventaja competitiva, la tasa de fracasos de nuevos productos innovadores es alta. Las investigaciones sugieren que sólo de 10% a 20% de los principales proyectos de investigación y desarrollo han dado origen a productos comerciales.³⁴ Entre los fracasos más conocidos de productos innovadores se encuentra la Newton de Apple, un asistente personal digital, el formato Betamax de Sony en el mercado de reproducción y grabación de videos y la consola de videojuegos Dreamcast de Sega. Aunque muchas razones se han dado para explicar por qué tantos nuevos productos no pueden generar un rendimiento económico, son cinco las explicaciones del fracaso que aparecen en la mayoría de las listas.³⁵

Primero, muchos productos fracasan debido a que la demanda de innovaciones es incierta en esencia. Es imposible conocer antes de la introducción al mercado si el nuevo producto explotará una necesidad insatisfecha del cliente, y si habrá la suficiente demanda para justificar la elaboración del producto. Aunque una buena investigación de mercados puede reducir la incertidumbre acerca de la demanda futura probable para una nueva tecnología, ésta no puede erradicarse, de manera que puede esperar cierta probabilidad de fracaso.

Segundo, los nuevos productos suelen fracasar debido a que la tecnología no está bien comercializada. Esto ocurre cuando hay una demanda definida del cliente para un nuevo producto, pero éste no se adapta bien a las necesidades del cliente debido a factores como su pobre diseño o baja calidad. Por ejemplo, el fracaso de Apple para establecer un mercado para su Newton, un sistema digital personal manual que Apple introdujo en la década de los noventa puede remontarse a la mala comercialización de una tecnología potencialmente atractiva. Apple predijo un mercado de 1 000 millones de dólares para la Newton, pero las ventas nunca se materializaron cuando fue evidente que el software de escritura manuscrita del dispositivo, un atributo que Apple eligió enfatizar en sus promociones de marketing, no podía reconocer bien los mensajes escritos sobre la plataforma de mensajes de la Newton.

Tercero, los nuevos productos pueden fallar debido a una estrategia de posicionamiento deficiente. La **estrategia de posicionamiento** es el conjunto específico de opciones que una empresa adopta para un producto en cuatro dimensiones principales de marketing: precio, distribución, promoción y publicidad y las características del producto. Aparte de la mala calidad del producto, otra razón del fracaso de la Newton fue una mala estrategia de posicionamiento. La Newton se introdujo a un precio inicial tan alto (cerca de 1 000 dólares) que lo más probable es que hubiera habido muy pocos compradores, aun si la tecnología se hubiera comercializado de la manera adecuada.

Cuarto, muchas nuevas introducciones de productos fracasan debido a que las empresas suelen cometer el error de comercializar una tecnología para la que no hay la suficiente demanda. Una empresa puede estar cegada por la magia de la nueva tecnología que no puede examinar con claridad si existe demanda para ese producto.

Por último, las empresas fracasan cuando tardan mucho en llevar sus productos al mercado. Cuanto más tiempo transcurra entre el desarrollo inicial y el marketing final (cuanto más lento sea el “ciclo de tiempo”), más probable es que alguien más venza a la empresa en el mercado y gane la ventaja del primero en tomar la iniciativa.³⁶ En la industria automotriz, GM ha sufrido por ser un innovador lento. Su ciclo de desarrollo de productos ha sido de cerca de cinco años, en comparación con los dos años en Honda,

Toyota y Mazda y de tres a cuatro años en Ford. Debido a que están basados en una tecnología y conceptos de diseño de cinco años de antigüedad, los automóviles de GM ya están pasados de moda cuando llegan al mercado.

Reducir los fracasos de la innovación

Una de las cosas más importantes que los administradores pueden hacer para reducir la alta tasa de fracasos asociados con la innovación es asegurarse de que existe una estrecha integración entre investigación y desarrollo, producción y marketing.³⁷ La integración estrecha transfuncional puede ayudar a una empresa a asegurar que:

1. Los proyectos de desarrollo de productos estén basados en las necesidades de los clientes.
2. Se diseñen nuevos productos fáciles de fabricar.
3. Los costos de desarrollo se mantengan controlados.
4. Se minimice el tiempo que tarda el producto en llegar al mercado.
5. Exista una estrecha integración entre investigación y desarrollo y marketing para garantizar que los proyectos de desarrollo de producto estén basados en las necesidades de los clientes.

Los clientes de una empresa pueden ser una de sus principales fuentes de ideas para nuevos productos. La identificación de las necesidades de los clientes y en particular las necesidades insatisfechas, pueden establecer el contexto dentro del cual la innovación exitosa de productos tenga lugar. Como punto de contacto con los clientes, la función de marketing puede ofrecer información valiosa. Además, integrar la investigación y desarrollo y el marketing es crucial si se desea que el nuevo producto se comercialice de manera adecuada. De lo contrario, la empresa corre el riesgo de desarrollar productos para los cuales haya poca o ninguna demanda.

La integración entre investigación y desarrollo y producción puede ayudar a la empresa a asegurar que los productos se diseñen con los requerimientos de manufactura en mente. El diseño para manufactura reduce los costos y da cabida a menos errores, lo cual puede disminuir los costos y aumentar la calidad de los productos. Integrar investigación y desarrollo y producción puede ayudar a reducir los costos de desarrollo y lograr que los productos lleguen con mayor rapidez al mercado. Si algún nuevo producto no se diseña con las capacidades de manufactura en mente, puede resultar ser muy difícil de construir, dada la tecnología de manufactura existente. En ese caso, el producto tendrá que rediseñarse y tanto los costos de desarrollo en general como el tiempo para llegar al mercado pueden aumentar de manera significativa. Hacer los cambios de diseño durante la planeación del producto puede aumentar los costos generales de desarrollo 50% y agregar 25% de tiempo a lo que tarda un producto en llegar al mercado.³⁸

Una de las mejores maneras de alcanzar la integración transfuncional es establecer equipos transfuncionales de desarrollo de productos, integrados por representantes de investigación y desarrollo, marketing y producción. El objetivo de un equipo debe ser tomar un proyecto de desarrollo de productos desde el desarrollo inicial del concepto hasta la introducción al mercado. Varios atributos parecen ser importantes para que un equipo de desarrollo de productos funcione de manera eficaz y alcance todas sus metas de desarrollo.³⁹

Primero, un **gerente de proyecto influyente** (es decir, uno que tenga un alto estatus dentro de la organización y el poder y autoridad requeridos para conseguir los recursos financieros y humanos que el equipo necesita para triunfar), debe liderar al equipo y estar dedicado principalmente, más no por completo, al proyecto. El líder debe creer en el proyecto (debe ser su promotor) y ser hábil en integrar las perspectivas de las dife-

rentes funciones y ayudar al personal de las mismas a trabajar en conjunto con el fin de alcanzar una meta común. El líder debe actuar como defensor del equipo ante los altos directivos.

Segundo, el equipo debe estar compuesto por al menos un miembro de cada función clave. Los miembros del equipo deben tener varios atributos, incluida la capacidad para contribuir con su conocimiento experto (expertise) funcional, un alto nivel dentro de su función, una disponibilidad para compartir la responsabilidad de los resultados del equipo y su habilidad de colocar a un lado defensa funcional. Por lo general, es preferible si los miembros del equipo central están dedicados totalmente al proyecto durante toda su duración. Esto asegura que se enfoquen en el proyecto, no en el trabajo en curso de su función.

Tercero, los miembros del equipo deben estar ubicados en un mismo lugar físico para crear un sentimiento de camaradería y facilitar la comunicación. Cuarto, el equipo debe tener un plan y metas claras, en particular con respecto a los acontecimientos de desarrollo críticos y los presupuestos de desarrollo. El equipo debe tener incentivos para alcanzar esas metas; por ejemplo, pagar bonos cuando se logren los sucesos clave de desarrollo. Quinto, cada equipo debe desarrollar procesos de comunicación y solución de conflictos. Por ejemplo, un equipo de desarrollo de productos en Quantum Corporation, un fabricante de unidades de disco para computadoras personales, con sede en California, instituyó la regla de que todos los conflictos debían resolverse y las decisiones importantes tomarse en las juntas que sostenían cada lunes por la tarde. Esta sencilla regla ayudó al equipo a alcanzar sus metas de desarrollo.⁴⁰

Por último, hay suficientes pruebas de que desarrollar competencias en innovación requiere que los administradores tomen medidas proactivas para aprender su experiencia en el desarrollo del producto e incorporar las lecciones de los éxitos y fracasos anteriores en los futuros procesos de desarrollo de nuevos productos.⁴¹ Se dice fácil, pero para aprender, los administradores deben emprender un análisis objetivo del proyecto de desarrollo de productos, identificar los factores críticos de éxito y las causas de las fallas, y asignar recursos a corregirlas. Los líderes también deben admitir sus fallas, pues tienen que alentar a los demás a responsabilizarse de sus fracasos e identificar en qué se equivocaron. La sección 4.4 Estrategia en acción analiza cómo Corning aprendió a partir de un error previo a desarrollar un nuevo producto potencialmente promisorio.

Tabla 4.4 Roles funcionales para lograr una innovación superior

Función de creación de valor	Roles primarios
Infraestructura (liderazgo)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Administrar el proyecto en general (es decir, administrar la función de desarrollo) 2. Facilitar la cooperación transfuncional
Producción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cooperar con investigación y desarrollo en el diseño de productos que sean fáciles de fabricar 2. Trabajar con investigación y desarrollo para generar innovaciones de procesos
Marketing	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proveer de información del mercado a investigación y desarrollo 2. Trabajar con investigación y desarrollo para desarrollar nuevos productos
Administración de materiales	No tiene responsabilidad primaria
Investigación y desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar nuevos productos y procesos 2. Cooperar con otras funciones, en particular de marketing y manufactura, en los procesos de desarrollo
Sistemas de información	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usar sistemas de información para coordinar el trabajo interdisciplinario y corporativo en el desarrollo de productos.
Recursos humanos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Contratar científicos e ingenieros talentosos

4.4 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Corning: aprender de los fracasos en la innovación

En 1998, Corning, el proveedor más grande del mundo de cable de fibra óptica, decidió intensificar el desarrollo y la manufactura de los microarrays de ADN (chips de ADN). Estos chips se emplean para analizar la función de los genes y son una importante herramienta de investigación en el proceso de desarrollo de medicamentos. Corning intentó desarrollar un chip de ADN que pudiera imprimir los 28 000 genes humanos en un conjunto de diapositivas. Para 2000, Corning había invertido más de 100 millones de dólares en el proyecto y en llevar al mercado sus chips, pero el proyecto fue un fracaso y en 2001 los tuvo que retirar.

¿Qué falló? Corning tardó mucho en llevar sus productos al mercado, un error crítico. Ese mercado estaba dominado por Affymetrix, que había estado en el negocio desde principios de la década de los noventa. Para principios del presente siglo, los chips de ADN de Affymetrix eran el diseño dominante; los investigadores estaban familiarizados con ellos, funcionaban bien y pocas personas estaban dispuestas a cambiar a los chips de la competencia. Corning había llegado tarde, pues se apegó a sus arraigados procesos de innovación, los cuales no eran del todo apropiados en las ciencias biológicas. En particular, los propios expertos internos de Corning en ciencias físicas fueron los que insistieron en apegarse a rigurosos estándares de calidad que los clientes y los científicos biológicos consideraban excesivos. Estos estándares eran muy difíciles de alcanzar. En consecuencia, el lanzamiento del producto se retrasó, lo que dio tiempo a Affymetrix para consolidar su dominio en el mercado. Ade-

más, Corning no dio prototipos de sus chips a sus posibles clientes, en consecuencia, no pudo incorporar algunas características clave que los clientes estaban solicitando.

Después de percibir estos errores, Corning decidió seguir adelante, necesitaba hacer participar con mayor antelación a los clientes en el proceso de desarrollo; necesitaba contratar a más expertos externos si quería diversificarse en un área donde carecía de competencias y necesitaba conceder a esos expertos una mayor autoridad en el proceso de desarrollo.

No obstante, el proyecto no fue un total fracaso, pues gracias a él Corning descubrió un mercado vibrante y en crecimiento: el mercado de descubrimiento de medicamentos. Al combinar lo que había aprendido acerca de dicho descubrimiento, con otro negocio fallido, la optoelectrónica, que manipula datos mediante ondas lumínicas, Corning creó un nuevo producto llamado Epic, el cual es una tecnología revolucionaria para las pruebas de fármacos que utiliza ondas lumínicas en lugar de tinta fluorescente (la práctica estándar en la industria). Epic promete acelerar el proceso de someter a prueba posibles medicamentos, con lo que ahorrará a las compañías farmacéuticas mucho dinero en investigación y desarrollo. A diferencia de su proyecto de microarray de ADN, 18 empresas farmacéuticas probaron el producto Epic antes que el desarrollo del producto finalizara. Corning utilizó esta retroalimentación para afinar los detalles de Epic. La empresa cree que Epic finalmente podría generar 500 millones de dólares al año.

Fuentes: V. Govindarajan y C. Trimble, "How Forgetting Leads to Innovation," *Chief Executive*, marzo de 2006, 46-50. J. McGregor, "How Failures Breeds Success," *Business Week*, 10 de julio de 2006, 42-52.

El rol principal que las diferentes funciones desempeñan para lograr una innovación superior se resume en la tabla 4.4, en la que se analizan dos cuestiones. Primero, la alta gerencia debe responsabilizarse de supervisar todo el proceso de desarrollo. Esto implica tanto administrar el canal de desarrollo como facilitar la cooperación entre funciones. Segundo, la efectividad de investigación y desarrollo para desarrollar nuevos productos y procesos depende de su capacidad para cooperar con las funciones de marketing y producción.

LOGRAR UNA CAPACIDAD DE RESPUESTA A LOS CLIENTES SUPERIOR

Para lograr una mayor capacidad de respuesta a los clientes, una empresa debe darles lo que quieren, cuando lo quieren y al precio que están dispuestos a pagar, siempre y cuando la rentabilidad de la empresa no se vea comprometida en el proceso. La capacidad de respuesta al cliente es un importante atributo diferenciador que puede ayudar a

desarrollar la lealtad a la marca. La solidez en la diferenciación del producto y lealtad a la marca dan a la empresa más opciones de fijación de precios; la empresa puede fijar un precio mayor por sus productos o mantener sus precios bajos para vender más bienes y servicios a sus clientes. De cualquier forma, la empresa que tiene mayor capacidad de respuesta a las necesidades de sus clientes que sus rivales tendrá una ventaja competitiva, si todo lo demás permanece igual.

Lograr una capacidad de respuesta superior a los clientes implicaba dar a éstos valor por su dinero. Las medidas que se adopten para mejorar la eficiencia del proceso de producción de una empresa y la calidad de sus productos deben ser congruentes con esta meta. Además, dar a los clientes lo que quieren puede requerir el desarrollo de nuevos productos con nuevas características. En otras palabras, lograr la superioridad en la eficiencia, calidad e innovación, es parte de lograr una capacidad de respuesta superior a los clientes. Existen otros dos requisitos para lograr esta meta. Primero, una empresa tiene que desarrollar competencia en escuchar y enfocarse en sus clientes, además de investigar e identificar sus necesidades. Segundo, siempre se deben buscar mejores formas de satisfacer esas necesidades.

Enfoque en el cliente

Una empresa no puede responder a las necesidades de sus clientes a menos que sepa cuáles son estas necesidades. Por tanto, el primer paso para desarrollar una capacidad de respuesta superior al cliente es motivar a la empresa para que se enfoque en ellos. Los medios para lograr este fin son demostrar liderazgo, dar forma a las actitudes de los empleados y usar mecanismos para llevar clientes a la empresa.

Demostrar liderazgo El enfoque en el cliente debe comenzar desde el nivel más alto de la organización. Un compromiso con la superioridad de la capacidad de respuesta al cliente genera cambios en la actitud de toda la empresa que finalmente pueden desarrollarse sólo mediante un liderazgo fuerte. Una declaración de misión que anteponga los intereses de los clientes es una forma de enviar un mensaje claro a los empleados en cuanto al enfoque deseado. Otra forma es por medio de las acciones de la alta dirección. Por ejemplo, Tom Managhan, fundador de Domino's Pizza, permaneció cerca de los clientes cuando visitaba las numerosas tiendas cada semana, hacía entregas él mismo, insistía en que los altos directivos hicieran lo mismo y comía pizzas de Domino's de manera regular.⁴²

Dar forma a las actitudes de los empleados El liderazgo por sí solo no basta para lograr un enfoque superior en el cliente. Todos los empleados deben ver al cliente como el eje de su actividad y estar capacitados para enfocarse en él, sin importar si su función es marketing, manufactura, investigación y desarrollo o contabilidad. El objetivo debe ser lograr que los empleados piensen en sí mismos como clientes; es decir, que se pongan en los zapatos del cliente. En ese punto, los empleados podrán identificar mejor formas de incrementar la calidad de la experiencia de un cliente con la empresa.

Para reforzar esta mentalidad, los sistemas de incentivos dentro de la empresa deben recompensar a los empleados por satisfacer a los clientes. Por ejemplo, a los altos directivos en la cadena de hoteles Four Seasons, que se jactan de su enfoque en el cliente, les gusta narrar la historia de Roy Dyment, un portero en Toronto que se olvidó de introducir el portafolio de un cliente en el taxi. El portero llamó al huésped, un abogado, en Washington DC, quien desesperadamente necesitaba el portafolio para una junta a la mañana siguiente. Dyment abordó un avión a Washington para devolverlo, sin la autorización de su jefe. Lejos de castigar a Dyment por cometer un error y no pedir la aprobación de la gerencia antes de ir a Washington, el Four Seasons respondió nombrando a

Dyment el Empleado del año.⁴³ Esta acción envió un poderoso mensaje a los empleados de Four Seasons acerca de la importancia de satisfacer las necesidades de los clientes.

Llevar clientes a la empresa “Conozca a su cliente” es una de las claves para lograr una capacidad de respuesta superior hacia ellos. Conocer al cliente no sólo requiere que los empleados piensen como los clientes mismos; también exige que escuchen lo que sus clientes tienen que decir y, en la medida de lo posible, atraer más a la empresa. Aunque esto quizás no implique llevar físicamente a los clientes a la empresa, significa llevar sus opiniones al solicitar su retroalimentación acerca de los bienes y servicios de la empresa y al desarrollar sistemas de información que comuniquen la retroalimentación a las personas relevantes.

Por ejemplo, considere al minorista de ropa de venta directa, Lands' End. Por medio de su catálogo, internet y operadores telefónicos de servicio al cliente, Lands' End solicita de manera activa los comentarios de sus clientes acerca de la calidad de su ropa y del tipo de mercancía que quieren vender. De hecho, fue la insistencia de los clientes lo que en un inicio impulsó a la empresa a ingresar al segmento de la ropa. Lands' End solía proveer equipo para barcos de vela mediante catálogos de pedidos por correspondencia. No obstante, recibió tantas solicitudes de parte de los clientes para que incluyera ropa para actividades al aire libre en sus ofertas que respondió expandiendo su catálogo para satisfacer esta necesidad. De inmediato, la ropa se convirtió en su negocio principal y Lands' End abandonó el negocio de equipo para veleros. Hoy, la empresa sigue poniendo atención a las solicitudes de los clientes. Cada mes, los directivos reciben una impresión de las solicitudes y comentarios de los clientes. Esta retroalimentación ayuda a la empresa a mejorar la mercancía que vende. De hecho, con frecuencia se introducen nuevas líneas de mercancía en respuesta a las solicitudes de los clientes.⁴⁴

Satisfacer las necesidades del cliente

Una vez que enfocarse en el cliente sea una parte integral de la empresa, el siguiente requerimiento es satisfacer aquellas de sus necesidades que se hayan identificado. Como ya se observó, la eficiencia, calidad e innovación son competencias cruciales que ayudan a una empresa a satisfacer las necesidades de los clientes. Más allá de eso, las empresas pueden ofrecer un nivel más alto de satisfacción si diferencian sus productos al 1) personalizarlos, cuando sea posible, según los requerimientos de cada cliente y 2) reducir el tiempo que lleva responder o satisfacer las necesidades de los clientes.

Personalización La personalización consiste en variar las características de un bien o servicio para adaptarlas a las necesidades o gustos únicos de grupos de clientes o, en el caso extremo, a los clientes individuales. Aunque la personalización amplia puede incrementar los costos, el desarrollo de tecnologías de manufactura flexible ha hecho posible personalizar los productos a un grado mucho más amplio que lo que era factible hace 10 o 15 años sin experimentar un incremento prohibitivo en la estructura de costos (en especial cuando las tecnologías de manufactura flexible están vinculadas a sistemas de información basados en la web). Por ejemplo, minoristas en línea como amazon.com han utilizado tecnologías basadas en la web para desarrollar una página inicial personalizada para cada usuario. Cuando un cliente accede a amazon.com, se le ofrece una lista de recomendaciones de libros o música para comprar con base en un análisis de una historia previa de compra, una competencia poderosa que da a amazon.com una ventaja competitiva.

La tendencia hacia la personalización ha fragmentado muchos mercados, en especial, mercados de clientes, en nichos cada vez más pequeños. Un ejemplo de esta fragmenta-

ción ocurrió en Japón a principios de la década de los ochenta cuando Honda dominaba ahí el mercado de las motocicletas. El segundo en el mercado, Yamaha, decidió seguir el liderazgo de Honda. Anunció la apertura de una nueva fábrica que, cuando operaba a toda su capacidad, podría convertir a Yamaha en el fabricante de motocicletas más grande del mundo. Honda respondió con la multiplicación de su línea de productos y el aumento de su tasa de introducciones de nuevos productos. Al comienzo de lo que se llamó las “guerras de las motocicletas”, Honda tenía 60 motocicletas en su línea de productos. Durante los siguientes 18 meses, ésta aumentó con rapidez a un rango de 113 modelos, los cuales personalizaba según los gustos de nichos más pequeños. Honda pudo lograr esto sin incurrir en niveles prohibitivos de costos, pues contaba con la competencia en manufactura flexible. El flujo de modelos personalizados de Honda sacó a Yamaha de gran parte del mercado y detuvo con eficacia el intento por superarla.⁴⁵

Tiempo de respuesta Dar a los clientes lo que desean cuando lo desean requiere una velocidad de respuesta ante las demandas de los clientes. Para obtener una ventaja competitiva, una empresa debe responder a las demandas con gran rapidez, sin importar si la transacción se trata de la entrega de un producto de un fabricante de muebles una vez que se ordena, el procesamiento bancario de una solicitud de crédito, la entrega de una refacción de repuesto producida por un fabricante de automóviles o de esperar en la fila de cobro un supermercado. Vivimos en una sociedad vertiginosa, donde el tiempo es una mercancía valiosa. Las empresas que pueden satisfacer las demandas de sus clientes con rapidez desarrollan lealtad a sus marcas, diferencian sus productos y pueden fijar precios más altos por ellos.

La mayor velocidad suele permitir a una empresa elegir la opción de fijar precios más altos, como lo ilustra la industria de las entregas por correspondencia. El nicho de la entrega exprés de la industria de entregas por correspondencia está basado en la noción de que los clientes suelen estar dispuestos a pagar considerablemente más por los correos expresos nocturnos a diferencia del correo regular. Otro ejemplo del valor de la respuesta rápida es Caterpillar, el fabricante de equipo pesado excavador, que puede entregar una refacción a cualquier lugar del mundo en menos de 24 horas. El tiempo de inactividad para cualquier equipo de construcción es muy costoso, así que la capacidad de Caterpillar de responder con rapidez en caso de un desperfecto en el equipo es de primera importancia para los clientes. Como consecuencia, muchos de ellos han permanecido fieles a Caterpillar a pesar de la agresiva competencia basada en precios bajos de Komatsu de Japón.

En general, reducir el tiempo de respuesta requiere 1) una función de marketing que pueda comunicar con rapidez las demandas a producción; 2) funciones de producción y administración de materiales que puedan ajustar con rapidez los programas de producción en respuesta a demandas inesperadas de los clientes, y 3) sistemas de información que puedan ayudar a producción y marketing en el proceso.

La tabla 4.5 resume los pasos que deben realizar las diferentes funciones si una empresa desea lograr una capacidad de respuesta superior a los clientes. Aunque marketing desempeña un rol crucial para ayudar a una empresa a lograr esta meta, sobre todo porque representa el punto de contacto con el cliente, la tabla 4.5 muestra que las demás funciones también son importantes. Además, al igual que lograr una eficiencia superior, la calidad y la innovación, lograr una capacidad de respuesta superior al cliente requiere que los altos directivos lideren el desarrollo de la orientación al cliente dentro de la empresa.

Tabla 4.5 Roles primarios de las diferentes funciones en el logro de una capacidad de respuesta al cliente superior

Función de creación de valor	Roles primarios
Infraestructura (liderazgo)	<ul style="list-style-type: none"> • A través del liderazgo con el ejemplo, desarrollar un compromiso en la empresa con la capacidad de respuesta al cliente
Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr la personalización mediante la implementación de la manufactura flexible • Lograr una rápida respuesta mediante la manufactura flexible
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer al cliente • Comunicar la retroalimentación del cliente a las funciones correspondientes
Administración de materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar sistemas de logística capaces de responder con rapidez a las demandas no anticipadas de los clientes (JIT)
Investigación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • Incluir a los clientes en el proceso de desarrollo del producto
Sistemas de información	<ul style="list-style-type: none"> • Usar sistemas de información basados en la web para incrementar la capacidad de respuesta al cliente
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar programas de capacitación que hagan que los empleados piensen como los clientes mismos

RESUMEN

1. Una empresa puede aumentar su eficiencia por medio de varios pasos: aprovechar economías de escala y efectos del aprendizaje; adoptar tecnologías de manufactura flexible; reducir tasas de deserción de los clientes; implementar sistemas JIT; lograr que la función de investigación y desarrollo diseñe productos fáciles de fabricar; mejorar las habilidades de los empleados mediante la capacitación; introducir equipos autodirigidos; vincular la remuneración al desempeño; desarrollar un compromiso en la empresa con la eficiencia por medio de un liderazgo fuerte; y diseñar estructuras que faciliten la cooperación entre diferentes funciones para el logro de las metas de eficiencia.
2. La calidad superior puede ayudar a una empresa a reducir sus costos, diferenciar su producto y fijar un precio más alto.
3. Lograr una calidad superior demanda el compromiso de toda la organización con la calidad y un claro enfoque en el cliente. También requiere métricas para las metas de calidad e incentivos que enfaticen la calidad, la participación de los empleados

- en todo lo relacionado con la mejora de la calidad, una metodología para rastrear los defectos hasta sus fuentes y corregir los problemas que los producen, una racionalización de la base de proveedores de la empresa, la cooperación con los proveedores para implementar los programas de TQM, productos diseñados para facilitar la manufactura y la cooperación sustancial entre las diversas funciones.
4. La tasa de fracasos en la introducción de nuevos productos es alta debido a factores como la incertidumbre, la mala comercialización, una estrategia de posicionamiento deficiente, tiempo lento del ciclo y miopía tecnológica.
 5. Para lograr una innovación superior, una empresa debe desarrollar habilidades en cuanto a la investigación básica y aplicada; diseñar buenos procesos para administrar proyectos de desarrollo y lograr una estrecha integración entre las diferentes funciones de la empresa, principalmente mediante la adopción de equipos transfuncionales de desarrollo de productos y procesos de desarrollo parcialmente paralelos.

6. Lograr una capacidad de respuesta al cliente superior suele requerir que la empresa logre la superioridad en la eficiencia, calidad e innovación.
7. Para lograr una capacidad de respuesta al cliente superior, una empresa necesita dar a los clientes lo que desean cuando lo desean. Debe asegurarse de tener un firme enfoque en el cliente, el cual se puede lograr

al enfatizar el enfoque en el cliente mediante el liderazgo; capacitar a los empleados para pensar como los clientes; atraer a los clientes hacia la empresa por medio de una investigación de mercados superior; personalizar los productos con base en las necesidades únicas de los clientes individuales o de grupos de clientes y responder con rapidez a sus demandas.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. ¿Cómo se relacionan entre sí los cuatro elementos constitutivos genéricos de la ventaja competitiva?
2. ¿Qué papel puede desempeñar la alta gerencia para ayudar a una empresa a lograr una superioridad en la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente?
3. A largo plazo, ¿la adopción de los procesos de mejora de calidad Six Sigma dan a una empresa una

ventaja competitiva o la requerirán tan sólo para lograr una paridad con sus competidores?

4. ¿En qué sentido podría considerarse a la innovación como el único elemento constitutivo más importante de la ventaja competitiva?

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRÁCTICA

Ejercicio en equipos: identificar la excelencia

Divídanse en equipos de tres a cinco personas y analicen el escenario siguiente. Designen a un miembro del equipo como representante que comunicará sus hallazgos al grupo.

Usted forma parte de un equipo directivo de una empresa incipiente que producirá unidades de disco duro para la industria de las computadoras personales. Enviarán su producto a fabricantes de computadoras personales (fabricantes de equipo original). El mercado de las unidades de disco está caracterizado por el rápido cambio tecnológico, ciclos de vida de producto de sólo seis a nueve meses, una intensa competencia basada en precios, altos costos fijos para el equipo de manufactura y economías de escala significativas de manufactura. Sus clientes, los fabricantes del equipo original, emiten especificaciones tecnológicas muy demandantes con las que su producto debe cumplir. También lo presionan para que entregue a tiempo su producto, de manera que se adapte a su programa de introducción de productos.

1. En esta industria, ¿qué competencias funcionales es más importante desarrollar?

2. ¿Cómo le garantizarán sus procesos internos que esas competencias se integrarán dentro de la empresa?

Archivo periodístico 4

Elija a una empresa que tenga fama de excelencia. Identifique la fuente de esta excelencia y relacionela con el material analizado en este capítulo. Preste especial atención al rol desempeñado por las diferentes funciones para el desarrollo de esta excelencia.

Proyecto de administración estratégica: módulo 4

Este modelo habla de la capacidad de su empresa para lograr una superioridad en la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente. Con la información que tiene a su disposición, responda las siguientes preguntas y realice las tareas descritas:

1. ¿Su empresa ha adoptado alguna de las prácticas para mejorar la eficiencia analizadas en este capítulo?
2. ¿Su empresa ha adoptado alguna de las prácticas para mejorar la eficiencia analizadas en este capítulo?

3. ¿Su empresa ha adoptado alguna de las prácticas diseñadas para mejorar la innovación que se analizaron en este capítulo?
4. ¿Su empresa ha adoptado alguna de las prácticas diseñadas para mejorar la capacidad de respuesta al cliente que se analizaron en este capítulo?
5. Evalúe la posición competitiva de su empresa con base en sus respuestas a las preguntas 1 a 4. Explique qué necesita la empresa hacer, en todo caso, para mejorar su posición competitiva.

C A S O D E C I E R R E

Aumentar la eficiencia en Matsushita

En 2000, cuando Kunio Nakamura fue nombrado presidente de Matsushita, el venerable gigante japonés de la electrónica, ésta era una empresa en graves problemas. Las ganancias habían ido en declive por décadas y la capitalización de mercado de la empresa se había reducido a menos de la mitad en relación con su ancestral rival, Sony. Los empleados estaban frustrados y su moral, por los suelos. Para cuando se retiró en junio de 2006, Matsushita estaba presentando su mejor desempeño financiero en más de una década. Después de perder 3 700 millones de dólares en 2002, en 2006 la empresa registró utilidades de 1 370 millones de dólares. Además, las utilidades crecieron 20% para alcanzar 1 700 millones de dólares en 2007.

Por largo tiempo, la política de Matsushita había sido asignar diferentes divisiones para desarrollar productos idénticos, aunque al final del día por lo general una división tenía el derecho de comercializar un producto. Desde principios de su gestión, Nakamura puso fin a esta competencia interna, pues creía que esto produciría ganancias en la eficiencia. También puso fin de manera eficaz a la añeja práctica en Matsushita del empleo de por vida. Redujo la fuerza de trabajo nacional 19% y el número de niveles en la jerarquía administrativa. Impulsó a los gerentes de planta a hacer todo lo posible para mejorar la productividad y, para lograrlo, les fijó metas de productividad desafiantes y además vinculó los bonos al logro de esas metas.

La planta de Matsushita en Saga, Japón, ejemplifica la obsesión con las mejoras en la productividad. Los empleados de esta fábrica, que produce teléfonos, fax y cámaras de seguridad inalámbricas, duplicaron la productividad entre 2000 y 2004 al introducir robots en la línea de ensamblaje, pero los gerentes de las plantas no

estaban satisfechos. Un análisis del flujo en el sistema de producción mostró que los cuellos de botella en la línea de ensamble indicaban que los robots estaban inactivos por mucho tiempo más del que estaban trabajando. Así que los gerentes de planta quitaron los cinturones transportadores de las líneas de ensamble y los reemplazaron con varios robots agrupados en células. Las células les permitieron duplicar el trabajo de los robots más lentos para hacer que todo el proceso de manufactura funcione de manera más ágil. Después desarrollaron software para sincronizar la producción de manera que cada robot entraba en acción tan pronto como el paso previo había terminado. Si un robot se averiaba, otro podía sustituirlo y hacer el mismo trabajo.

Los resultados fueron impresionantes. El tiempo de producción se redujo de manera drástica. Antes, una fase de producción tardaba dos días y medio antes que los productos terminados salieran de la línea de ensamble; ahora toma 40 minutos. Los teléfonos, por ejemplo, ahora pueden ensamblarse en un tercio del tiempo, es decir, la producción semanal de la misma planta y con el mismo número de empleados se duplicó. Estos tiempos de ciclo menores permitieron a la fábrica reducir sus inventarios. El trabajo en progreso, como los productos parcialmente terminados, junto con componentes como circuitos integrados auxiliares, teclados numéricos y tableros de circuitos, ahora dura mucho menos tiempo en la fábrica.

La fábrica de Saga es conocida como la “planta maestra” dentro de Matsushita. Una vez que las mejoras de procesos se han refinado ahí, se transfieren a otras plantas dentro del grupo con tanta rapidez como es posible. Existen otras seis plantas en el grupo de Saga en China, Malasia, México y Gran Bretaña. La mayo-

ría pudo copiar con rapidez lo que se hacía en Saga y experimentaron reducciones similares en sus inventarios y aumentos en su productividad.

A pesar del ritmo de trabajo más rápido, los empleados de la fábrica ponen mucha atención a la calidad del producto.

Los tiempos de ciclo reducidos ayudaron a los empleados a identificar la fuente de productos defectuosos y a arreglar de inmediato cualquier error que ocasionara problemas de calidad. En consecuencia, en menos de 1% de la producción, para 2006 los índices de defectos fueron en todo momento bajos en todas las fábricas. La reducción en el desperdicio mejoró aún más la productividad y ayudó a la empresa a fortalecer su reputación de productor de mercancía de alta calidad.⁴⁶

Preguntas para análisis

1. ¿Cuáles son los beneficios de eliminar la antigua política en Matsushita consistente en que debía permitirse a las diferentes divisiones desarrollar el mismo

producto básico? ¿Hay alguna posible desventaja en el cambio de tal política?

2. ¿Cuáles piensa que son los beneficios de una política de empleo de por vida en Matsushita? ¿Por qué Nakamura terminó de manera efectiva con esta práctica? ¿Cómo se benefició Nakamura de hacerlo?
3. ¿Qué le indica el ejemplo de la planta de Saga en Matsushita acerca de los beneficios de optimizar el flujo de trabajo para a) el trabajo en curso, b) la productividad de los empleados y c) la productividad del capital invertido en planta y equipo?
4. ¿Cuáles son los beneficios para Matsushita de una reducción la tasa de defectos?
5. ¿Qué le indica el ejemplo de Matsushita acerca de la importancia de las estrategias funcionales para la ventaja competitiva?
6. Matsushita es una empresa manufacturera. ¿Piensa que los principios analizados en el caso tienen una importancia semejante para una empresa de servicios?

5

DESARROLLAR VENTAJA COMPETITIVA POR MEDIO DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

O B J E T I V O S D E A P R E N D I Z A J E

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

- Explicar por qué una empresa debe definir su negocio y cómo lo hacen los administradores por medio de sus elecciones relacionadas con qué grupos de clientes, necesidades y competencias distintivas perseguir
- Definir el posicionamiento competitivo y explicar el equilibrio que debe existir entre las opciones de diferenciación, costo y fijación de precios
- Identificar las elecciones que los administradores hacen para adoptar un modelo de negocio basado en alguna combinación de las principales estrategias de negocios: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque
- Explicar por qué cada modelo de negocio permite a una empresa superar a sus rivales, alcanzar la frontera de creación de valor y obtener una rentabilidad superior a la promedio
- Analizar por qué algunas empresas pueden tomar con éxito decisiones acerca del posicionamiento competitivo que les permitan mantener su ventaja competitiva en el tiempo, en tanto que otras, no lo pueden hacer

C A S O D E A P E R T U R A

Fracaso de Sony en el posicionamiento competitivo

Hace sólo unos años, los ingenieros de Sony producían un promedio de cuatro ideas para nuevos productos todos los días y la empresa era líder de innovación en la industria de la electrónica de consumo

¿Por qué? Tenía una política de “autopromoción” que le permitía a sus ingenieros buscar proyectos en cualquier lugar de la empresa que consideraran contribuirían a la innovación de nuevos productos. Sony tenía cientos de equipos desarrolladores de nuevos productos en los cuales los ingenieros producían en abundancia electrónicos innovadores como

el Sony PlayStation, los televisores Trinitron y los reproductores de casetes Walkman; esto le permitió diferenciar sus productos de los de la competencia y fijar a sus clientes precios más altos.¹ Para principios de la década de 2000, Sony era la empresa más rentable en la industria de la electrónica, pero en 2009 advirtió que en lugar de ganar 2 200 millones





de dólares en utilidades, esperaba 2 900 millones de dólares en pérdidas operativas, las primeras en 14 años.²

¿Cuál fue la falla? El presidente, galés de nacimiento, Howard Stringer, contratado en 2006 para desarrollar un nuevo modelo de negocio que le permitiría conservar su liderazgo en la industria, no tenía duda de que los problemas de la empresa se debían a un mal posicionamiento competitivo. Por un lado, Sony no pudo desarrollar estrategias para lidiar con los competidores que estaban desarrollando tecnologías nuevas y mejoradas, ni conservar su posición diferenciada. Por otra parte, había sido incapaz de desarrollar estrategias que lidiaran con la creciente competencia de bajo costo proveniente de Corea y Taiwán que estaba ofreciendo productos electrónicos a precios mínimos. Stringer afirmó que a pesar del hecho de que Sony tenía una combinación “imbatible” de productos electrónicos de primera y contenido de entretenimiento como éxitos cinematográficos, televisivos y musicales, no había podido descifrar cómo fusionarlos en un paquete digital que se pudiera entregar fácilmente a los clientes en línea.³

Del lado de la diferenciación, la reputación de Sony como la empresa más innovadora fue desafiada por los rápidos avances de las otras empresas dedicadas a la electrónica y equipo de cómputo. Empresas como Samsung, Visio y Sharp habían sido mucho más rápidas que Sony para desarrollar la tecnología LCD en pantallas planas que volvieron obsoletos a los televisores Trinitron. Apple había revolucionado el hardware y software de cómputo con su iPod, y su plataforma iTunes había hecho que el Walkman de Sony pasara de moda.⁴ Y, debido a que Sony obtenía más de 55% de sus utilidades del grupo de negocios del PlayStation, el desempeño de esta división se vio afectada por la creciente popularidad del producto pionero de Nintendo, el Wii, con sus características “interactivas” innovadoras, y del Xbox de Microsoft, con su consola y servicios sofisticados vinculados a internet. De hecho, para 2009, Nintendo había vendido 50 millones de Wiis en todo el mundo y se había convertido en la empresa más rentable de electrónica de consumo.

¿Por qué sufrió Sony de estas fallas en el posicionamiento de sus productos, a pesar de que aún

tenía cientos de ingenieros talentosos trabajando de manera continua para desarrollar su competencia distintiva en innovación? Stringer dijo con franqueza que el problema se debía a la intensa competencia entre los diferentes grupos de producto, que en Sony se había desarrollado con el tiempo; los grupos no estaban compartiendo sus conocimientos; estaban acaparándolo, y la posición de Sony como líder de la industria sufrió como consecuencia. “Con demasiada frecuencia hemos llegado tarde al mercado con nuevos productos y no puede tolerarse que esta práctica continúe.”⁵ Aunque intentó cambiar la forma en que Sony operaba, en 2009, Stringer anunció que estaba cambiando la toma de decisiones tradicional basada en grupos de producto por una basada en una toma de decisiones más rápida y descendente. Removió de su cargo a Ryoji Chubachi, el poderoso vicepresidente y director de ingeniería, a quien culpaba por el lento ritmo del cambio. La meta de Stringer fue obligar a Sony a cambiar su posición competitiva al alentar a los ingenieros que antes de decidir en qué nuevo producto invertir, pensaran en cómo lo usarían los consumidores antes de enfocarse en sus capacidades técnicas, todo con el fin de producir en la empresa una definición de negocios enfocada en el cliente no en los productos.

No obstante, en la parte de los costos, el enfoque de los ingenieros de Sony en la innovación técnica también había tenido efectos devastadores en el posicionamiento del producto. Stringer anunció que la práctica de Sony de permitir que sus ingenieros y sus divisiones de producto promovieran que cualquier producto que quisieran podría aumentar la innovación, había generado una estructura de costos superinflada que estaba mermando las utilidades de la empresa. No sólo llevó a la competencia por los recursos entre las divisiones para obtener financiamiento a sus costos crecientes, también ocasionó que los gerentes ignoraran la necesidad de administrar su cadena de suministro de manera eficiente. Por ejemplo, Sony aún estaba fabricando muchos componentes, mientras que otras empresas los compraban desde hacía años a proveedores eficientes. Sony ahora estaba detrás de sus competidores debido a su estructura de costos más alta, así que Stringer cambió el posicionamiento de su empresa de varias formas importantes. Para reducir los costos,



Stringer anunció miles de despidos y planes de cerrar 10 de sus 57 plantas en todo el mundo, y ordenó a las divisiones comprar todos sus componentes no esenciales. Ordenó a su equipo de la alta gerencia que realizaran una revisión descendente de cada uno de sus grupos de negocio, desde los televisores de pantalla plana hasta sus

juegos de video, para encontrar formas de reducir los costos operativos y hacer que la cadena de creación de valor de Sony funcionara con mayor eficiencia. El día en que anunció el nuevo pronóstico de pérdidas, también anunció que duplicaría la meta de reducción de costos en Sony a 2 800 millones de dólares para 2010.

Sinopsis

Como lo sugiere el caso de apertura, incluso un líder de la industria como Sony puede experimentar grandes problemas para administrar con éxito su modelo de negocio en el tiempo para mantener su ventaja competitiva. Este capítulo analiza cómo una empresa selecciona, adopta y mantiene un modelo de negocio que le permitirá competir de manera efectiva en una industria y aumentar su rentabilidad en el tiempo. Un modelo de negocio exitoso es producto de estrategias de negocios que crean una ventaja competitiva sobre los rivales y logran un desempeño superior en una industria.

En el capítulo 2 se estudia cómo las fuerzas competitivas en el trabajo dentro de una industria afectan su rentabilidad. A medida que las fuerzas de la industria cambian, así también lo hace la rentabilidad de una industria y, por tanto, la rentabilidad de cualquier modelo de negocio. El análisis de la industria es vital para formular un modelo de negocio exitoso, pues éste determina 1) cómo decidirán las empresas existentes modificar sus estrategias de negocios para mejorar en el tiempo el desempeño del modelo de negocio que han elegido; 2) si las empresas establecidas fuera de una industria pueden decidir crear un modelo de negocio para entrar en ella, y 3) si los empresarios están en condiciones de diseñar un modelo de negocio que les permita competir con éxito contra las empresas existentes en una industria.

En el capítulo 3 se estudia cómo la ventaja competitiva depende de que una empresa desarrolle un modelo de negocio que le permita lograr la superioridad en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente: los elementos constitutivos de la ventaja competitiva. En el capítulo 4 se estudia cómo todas las funciones deben desarrollar competencias distintivas que permitan a una empresa implementar un modelo de negocio que permita generar un desempeño superior y una ventaja competitiva en la industria.

En este capítulo se estudian las decisiones competitivas implicadas en la creación de un modelo de negocio que atraiga y retenga a los clientes y continúe haciéndolo en el tiempo, de manera que una empresa disfrute de una rentabilidad creciente. Para crear un modelo de negocio exitoso, los administradores estratégicos deben 1) formular estrategias de negocios que ayuden a la empresa a atraer a los clientes de otras empresas en la industria (de sus competidores) y 2) implementar estrategias de negocios, lo cual también implica el uso de estrategias funcionales para incrementar la capacidad de respuesta a los clientes, la eficiencia, la innovación y la calidad. Como sugiere el caso de apertura, Sony fracasó en esto, y, como consecuencia, para 2009 presentó grandes pérdidas.

Para el final de este capítulo, usted podrá distinguir entre los principales modelos de negocio genéricos y las estrategias de negocios que una empresa utiliza para obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales. También comprenderá por qué, y en cuáles circunstancias, los líderes estratégicos de empresas como Sony, Apple, Nintendo y Microsoft van cambiando con el tiempo sus estrategias para adoptar diferentes tipos de modelos de negocio con el fin de incrementar su ventaja competitiva sobre sus rivales en la industria.

POSICIONAMIENTO COMPETITIVO Y EL MODELO DE NEGOCIO

Para crear un modelo de negocio exitoso, los administradores deben elegir un conjunto de estrategias de negocios que funcionen en conjunto para crear una ventaja competitiva sobre sus rivales; es decir, deben optimizar el **posicionamiento competitivo**. Como se observa en el capítulo 1, para elaborar un modelo de negocio exitoso, una empresa debe definir primero su negocio, lo cual supone decisiones acerca de 1) las necesidades del cliente, o qué se debe satisfacer; 2) grupos de clientes, o a quién se debe satisfacer, y 3) competencias distintivas, o cómo se deben satisfacer las necesidades de los clientes.⁶ Las decisiones que los gerentes tomen acerca de estas tres cuestiones determinarán qué conjunto de estrategias formulan e implementan para aplicar el modelo de negocio de una empresa y crear valor para los clientes. En consecuencia, deben examinar las principales elecciones que enfrentan los administradores cuando toman estas tres decisiones.

Formulación del modelo de negocio: necesidades del cliente y diferenciación del producto

Las **necesidades del cliente** son deseos, necesidades o antojos que se pueden satisfacer mediante los atributos o características de un producto (un bien o servicio). Por ejemplo, el antojo de una persona por algo dulce se puede satisfacer mediante una caja de chocolates Godiva, un helado de Ben & Jerry's, una barra de Snickers o una cucharada de azúcar. Dos factores determinan qué producto elegirá un cliente para satisfacer esas necesidades: 1) la forma en que el producto se diferencia de los demás productos en su tipo, de manera que esto atraiga a los clientes y 2) el precio del producto. Todas las empresas deben diferenciar hasta cierto grado sus productos para atraer a los clientes. No obstante, algunas empresas deciden ofrecer a los clientes productos de precio bajo y no se preocupan mucho en la diferenciación. Empresas que buscan crear algo *único* en su producto, lo diferencian en un grado mucho más alto que otras, de manera que satisfacen las necesidades de los clientes de formas que otros productos no pueden.

La **diferenciación de productos** es el proceso de diseñar productos que satisfagan las necesidades de los clientes. Una empresa obtiene una ventaja competitiva cuando crea, fabrica y vende un producto de tal forma que satisface mejor las necesidades del cliente que sus rivales. Entonces, los cuatro elementos constitutivos de la ventaja competitiva entran en juego, la decisión de una empresa para perseguir uno o más de estos elementos constitutivos determina su enfoque hacia la diferenciación de productos. Si los administradores diseñan estrategias para diferenciar un producto mediante la innovación, calidad excelente o capacidad de respuesta al cliente, estarán eligiendo un modelo de negocio basado en ofrecer a sus clientes *productos diferenciados*. Por otra parte, si los administradores basan su modelo de negocio en hallar formas de aumentar la eficiencia y confiabilidad para reducir costos, estarán eligiendo un modelo de negocio basado en ofrecer a los clientes *productos de precio bajo*.

Crear productos únicos o distintivos puede lograrse de innumerables maneras, lo cual explica por qué suele haber diferentes empresas que compiten en una industria. La singularidad obtenida de las características físicas de un producto suelen ser resultado de perseguir innovación o calidad, como cuando una empresa se enfoca en desarrollar sistemas de seguridad automotriz de vanguardia o diseñar un vehículo utilitario deportivo (SUV) para dotarlo de un manejo parecido al de un automóvil deportivo, algo que Porsche y BMW se esfuerzan en lograr. Asimismo, las empresas pueden intentar diseñar sus automóviles con características como interiores en piel tan suaves como la mantequilla y cosidos a mano, accesorios en maderas finas y un diseño impecable y excitante.

que apele a las necesidades psicológicas de los clientes, como la necesidad personal de prestigio y estatus o para declarar un “estilo de vida” determinado, algo que se esfuerzan en lograr empresas como Mercedes-Benz y Lexus.⁷

La diferenciación tiene otro aspecto importante. Las empresas que invierten sus recursos en crear algo distinto en sus productos suelen poder fijar un precio más alto por ellos. Por ejemplo, el diseño impactante o la sofisticación técnica permiten a las empresas cobrar más por sus productos, pues los clientes están dispuestos a pagar precios mayores. Los compradores de Porsche y Mercedes-Benz pagan un alto precio por disfrutar de sus vehículos sofisticados, como lo hacen los clientes de chocolates Godiva, cuyo precio al menudeo es de alrededor de 57 dólares el kilogramo, un precio mucho más alto que, digamos, una caja de dulces Whitman’s o una barra Hershey.

Considere el segmento de precio alto del mercado automotriz, en el cual los clientes están dispuestos a pagar más de 35 000 dólares para satisfacer sus necesidades de un “vehículo personal de lujo”. En este segmento, Cadillac, Mercedes-Benz, Infiniti, BMW, Jaguar, Lexus, Lincoln, Audi, Volvo, Acura y otros participan en una batalla continua para diseñar el vehículo de lujo “perfecto”, aquel que mejor satisface las necesidades de las personas que lo desean. Con el tiempo, las empresas que atraigan a los compradores de automóviles de lujo serán aquellas que logren una ventaja competitiva sobre sus rivales, debido a que todas han diseñado automóviles que poseen las características innovadoras o calidad y confiabilidad excelentes que los clientes desean más. Por ejemplo, algunos clientes valoran el manejo y el desempeño deportivo; Mercedes-Benz y BMW, debido a su diseño técnico vanguardista, pueden ofrecer esta experiencia de manejo mejor que ningún otro fabricante de automóviles. La división Lexus de Toyota es famosa por sus automóviles suaves y silenciosos y por su confiabilidad excepcional. Los automóviles Lexus superan de manera constante a todos los demás en las clasificaciones publicadas de confiabilidad, y esta excelencia atrae a un gran grupo de clientes que aprecia estas cualidades. La reputación de Infiniti tanto de deportividad como de confiabilidad ha aumentado de manera constante desde principios de este siglo, al igual que su participación de mercado, y tanto Bentley como Rolls-Royce que producen automóviles de prestigio pueden vender todos los que pueden hacer. A otros fabricantes de automóviles de lujo no les ha ido tan bien. Cadillac, Lincoln, Audi, Acura, Saab y Volvo han encontrado difícil diferenciar sus automóviles, los cuales en ocasiones se comparan de manera desfavorable con sus rivales en términos de manejo, comodidad, seguridad o confiabilidad. Aunque estas empresas menos exitosas aún venden muchos automóviles, los clientes suelen encontrar que los atributos y cualidades de los automóviles rivales satisfacen mejor sus necesidades. Esto es lo que puede sostener su ventaja competitiva a través del tiempo. Incluso en el segmento de automóviles de lujo, los fabricantes pueden estar preocupados por la eficiencia, pues el precio afecta las decisiones de compra, incluso para productos altamente diferenciados. Los fabricantes de automóviles de lujo compiten para ofrecer a los clientes el automóvil con el manejo, desempeño y características que les proporcionen el mayor valor (que satisface mejor sus necesidades) en función con su precio. Por tanto, los automóviles Lexus siempre valen varios miles de dólares menos que los automóviles comparables, y Toyota puede fijar el precio de estos automóviles más bajo debido a su estructura de costos menor. Por ejemplo, el Lexus LS460 de aproximadamente 64 000 dólares cuesta mínimo 20 000 dólares menos que el BMW Serie 7 y que el Mercedes Clase S, sus rivales más cercanos. La mayoría de los clientes tiene capacidad de discriminación y relaciona el precio con la diferenciación, incluso en el segmento de automóviles de lujo, así que BMW y Mercedes tienen que ofrecer a sus clientes algo que justifique los precios más altos de sus vehículos.

En cada rango de precios en el mercado de los automóviles, de menos de 15 000 dólares, de 15 000 a 25 000 dólares, de 25 000 a 35 000 dólares y el segmento de lujo por encima de los 35 000 dólares, muchos modelos de automóviles compiten por atraer a

los clientes. Para cada rango de precios, el fabricante de automóviles debe decidir cómo diferenciar mejor un modelo de automóvil en particular que se adapte a las necesidades de los clientes en dicho rango. Por lo general, cuanto más diferenciado esté un producto, más costará diseñarlo y producirlo, por tanto, la diferenciación conlleva una mayor estructura de costos. Por ende, si un fabricante de automóviles debe permanecer dentro del rango de precios de 15 000 a 25 000 dólares, y sin embargo, diseñar y producir un automóvil diferenciado con una ventaja competitiva que le permita superar a sus rivales dentro del mismo rango de precios, sus directivos tendrán que hacer elecciones difíciles. Deben pronosticar qué características valorarán más los clientes; por ejemplo, deben decidir sacrificar el estilo deportivo con el fin de incrementar las características de seguridad, de manera que no cueste demasiado producir el automóvil, lo cual les permitirá obtener utilidades y aún así venderlo por menos de 25 000 dólares.

En suma, al diseñar el modelo de negocio, los administradores estratégicos siempre están limitados por la necesidad de diferenciar sus productos y de mantener bajo control su estructura de costos, de manera que puedan ofrecer el producto a un **precio competitivo**, un precio que ofrece a los clientes tanto o más valor que los productos de sus rivales. Las empresas que tienen que desarrollar una ventaja competitiva por medio de la innovación, calidad y confiabilidad, deben diferenciar sus productos de una manera más exitosa que sus rivales. A su vez, debido a que los clientes perciben que hay más valor en sus productos, estas empresas pueden fijar un precio más alto, como Sony estaba en posibilidad de hacerlo.

Formulación del modelo de negocio: grupos de clientes y segmentación de mercados

La segunda elección principal implicada en formular un modelo de negocio exitoso es decidir qué tipo de producto(s) ofrecer a qué grupo(s) de clientes. Los grupos de clientes son conjuntos de personas que comparten una necesidad similar de un producto en especial. Como un producto especial suele satisfacer diferentes tipos de deseos y necesidades, en un mercado suelen encontrarse muchos grupos diferentes de clientes. En el mercado automotriz, por ejemplo, algunos clientes necesitan un transporte básico, algunos otros desean lujo de primera calidad y otros desean la emoción de un automóvil deportivo; éstos son tres grupos de clientes en el mercado de los automóviles.

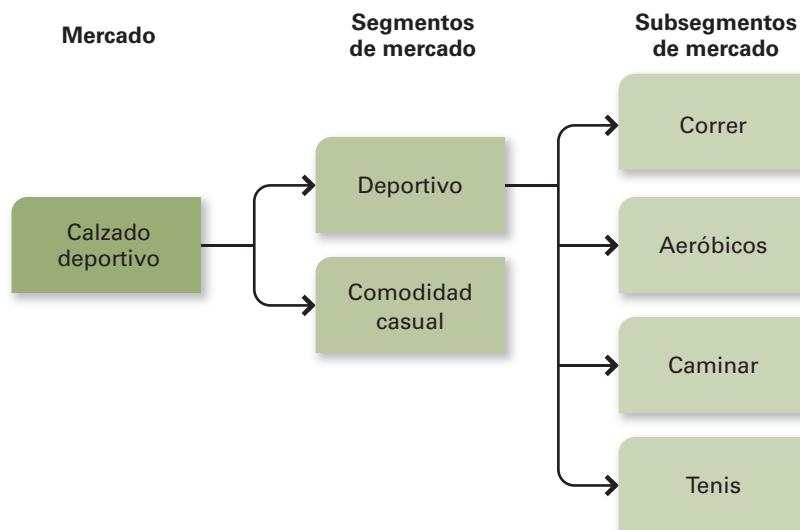
En el mercado del calzado deportivo, los dos principales grupos de clientes son las personas que los usan para fines deportivos y aquellos que les gusta llevarlos debido a que son casuales y cómodos. Dentro de cada grupo de clientes, suele haber subgrupos compuestos por personas que compran calzado atlético con fines deportivos, por ejemplo, hay subgrupos de personas que compran calzado apropiado para un tipo específico de actividad, como correr, practicar aeróbicos, caminar y jugar fútbol (figura 5.1).

Una empresa que busca un modelo de negocio exitoso debe agrupar a sus clientes con base en las similitudes o diferencias en sus necesidades para descubrir qué tipo de productos desarrollar para diferentes tipos de clientes. La función de marketing realiza la investigación para identificar la necesidad primaria que tiene un grupo de clientes de un producto, cómo lo utilizarán y su ingreso o poder adquisitivo (para determinar el equilibrio entre diferenciación y precio). Después, se identifican otros atributos importantes de un grupo de clientes que se oriente de manera más específica a sus necesidades particulares. Una vez que se ha identificado un grupo de clientes que comparten una necesidad similar o específica para un producto, éste recibe el trato de segmento de mercado. Después, las empresas deciden hacer o vender un producto diseñado para satisfacer las necesidades específicas de este segmento de clientes.

Tres métodos para la segmentación de mercados La segmentación de mercados es la forma en que una empresa decide agrupar a sus clientes, en función de las diferencias

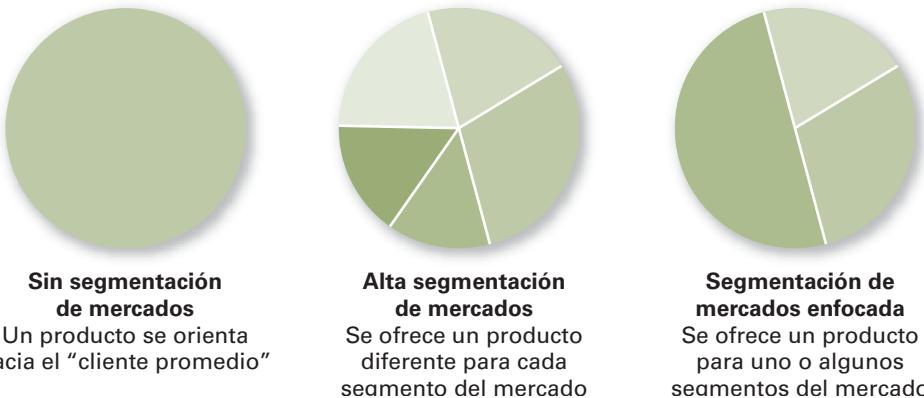
importantes en sus necesidades o preferencias, con el fin de lograr una ventaja competitiva.⁸ Primero, la empresa debe segmentar el mercado con base en cuánto pueden o están dispuestos a pagar los clientes por un producto determinado, como los diferentes rangos de precios de los automóviles que se mencionaron antes. Una vez que se ha considerado el precio, los clientes pueden segmentarse con base en las necesidades específicas que un producto determinado satisface, como la economía, el lujo o la velocidad de estos automóviles.

Figura 5.1 Identificar grupos de clientes y segmentos de mercado



Para elaborar un modelo de negocio, los administradores deben pensar de forma estratégica en cuáles segmentos van a competir y cómo diferenciarán su producto en cada segmento. En otras palabras, una vez que se han identificado los segmentos de mercado, la empresa debe decidir qué tanta *capacidad de respuesta debe tener a las necesidades del cliente en los diferentes segmentos* para obtener una ventaja competitiva. Esta decisión determina el rango del producto de una empresa determinada. Existen tres métodos para segmentar el mercado en el diseño de un modelo de negocio (figura 5.2).

1. Primero, una empresa puede optar por *no* reconocer que existen diferentes segmentos en el mercado y elaborar un producto orientado al cliente promedio o típico. En este caso, la capacidad de respuesta al cliente está a su *mínima* expresión y la ventaja competitiva se logra mediante precios bajos, no mediante la diferenciación.
2. Segundo, una empresa puede optar por reconocer las diferencias entre los grupos de clientes y hacer un producto orientado hacia la mayoría o todos los diferentes segmentos de mercado. En este caso, la capacidad de respuesta al cliente es *alta* y los productos se *personalizan* para satisfacer necesidades específicas de los clientes en cada grupo, de manera que la ventaja competitiva se obtiene por medio de la diferenciación, no mediante un precio bajo.
3. Tercero, una empresa puede optar por orientarse tan sólo a *uno o dos segmentos* del mercado. En este caso puede tener alta capacidad de respuesta a las necesidades del cliente sólo en esos segmentos, o puede ofrecer un producto básico para vender más barato que las empresas que sí se enfocan en la diferenciación. Por tanto, la ventaja competitiva puede lograrse mediante un enfoque en los precios bajos o en la diferenciación.

Figura 5.2 Tres métodos de segmentación de mercados

Debido a que la estructura de costos de una empresa y los costos operativos aumentan cuando se elabora un producto diferente para cada segmento de mercado en lugar de sólo un producto para todo el mercado, ¿por qué una empresa diseñaría un modelo de negocio basado en atender a los clientes en múltiples segmentos de mercado? La respuesta es que aunque los costos operativos aumenten, la decisión de fabricar una variedad de productos que estén en consonancia con las necesidades de los clientes en diferentes segmentos del mercado atrae a muchos más clientes (debido a que la capacidad de respuesta al cliente aumenta) y, por ende, las ventas y las utilidades aumentan. Una empresa automotriz que ofrece un amplio rango de automóviles hechos a la medida de las necesidades de los clientes en diferentes segmentos del mercado aumenta el número total de automóviles que puede vender. Siempre y cuando las utilidades de una empresa aumenten con más rapidez que sus costos operativos a medida que su rango de productos se expanda, la rentabilidad también aumentará.

Esto *no* significa que todas las empresas deban decidir producir un amplio rango de productos orientados a cada segmento del mercado. La rentabilidad aumenta al grado en que existan diferencias significativas en las necesidades de los clientes para un producto en una industria o mercado determinados. En algunas industrias, como la automotriz, las necesidades de los clientes difieren en alto grado. Existen diferencias considerables en las necesidades básicas de los compradores en cuanto a un automóvil: niveles de ingresos, estilos de vida, edad, etc. Por esta razón, los fabricantes de automóviles amplían su rango de productos y fabrican vehículos para atender a la mayoría de los segmentos de mercado, pues esto aumenta su rentabilidad. Una empresa que produce sólo un modelo, en comparación con una que produce 25, puede por tanto encontrarse en una seria desventaja competitiva.

Por otra parte, en algunos mercados los clientes tienen necesidades similares de productos y por ende, el precio relativo de los productos de la competencia influye sus decisiones de compra. En esta situación, una empresa que se esfuerce en lograr una ventaja competitiva al usar sus recursos para elaborar y vender un sólo producto a un precio tan bajo como sea posible, podría ser la más rentable. El cliente promedio compra el producto porque está bien y por el buen “valor por su dinero”. Éste es el modelo de negocio que siguen empresas que se especializan en hacer un producto de bajo costo, como BIC, que produce rastrillos y bolígrafos de punta rodante, y Arm & Hammer, que produce bicarbonato de sodio. Éstos son productos que la mayoría de las personas utiliza de la misma forma. Éste también es el modelo de negocio que siguen empresas como Walmart cuya meta es comprar productos de los proveedores a un precio tan bajo como sea posible y venderlos a sus clientes a los precios más bajos posibles. BIC y

Walmart no segmentan el mercado; deciden atender las necesidades de los clientes que quieren comprar productos a los precios más bajos posibles. Walmart promete precios bajos todos los días además de reducciones de precios; BIC promete hojas de afeitar al precio más bajo que funcionan de manera aceptable.

El tercer método de segmentación de mercados es orientar un producto tan sólo a uno o a dos segmentos de mercado. Para lograr esto, una empresa debe desarrollar algo muy especial o distintivo acerca de su producto para atraer una gran cantidad de clientes a esos segmentos de mercado determinados. En el mercado de los automóviles, por ejemplo, Rolls-Royce y Porsche orientan sus productos a segmentos de mercado específicos. Porsche, por ejemplo, orienta sus famosos automóviles deportivos a compradores dentro del segmento de automóviles deportivos de precio alto. De una forma similar, los minoristas de especialidades compiten por clientes en un segmento particular de mercado, como el segmento compuesto por personas adineradas que puede permitirse comprar ropa costosa hecha a mano, o personas que disfrutan portar jeans o calzado a la moda. Un minorista también puede especializarse en un estilo de ropa en particular, como la ropa al estilo del oeste, ropa para playa o accesorios. En muchos mercados existen enormes oportunidades para que las pequeñas empresas se especialicen en satisfacer las necesidades de un segmento de mercado específico. Con frecuencia, estas empresas pueden satisfacer mejor las necesidades de sus clientes debido a que están muy cerca de ellos y comprenden cómo están cambiando sus necesidades en el tiempo.

La segmentación de mercados es un proceso en evolución y continuo que presenta oportunidades considerables para que los administradores estratégicos mejoren su modelo de negocio. Por ejemplo, en la industria automotriz, los estrategas hábiles suelen identificar un “nuevo” grupo de clientes cuyas necesidades específicas aún no se han satisfecho y que tienen que conformarse y comprar un modelo que no satisface exactamente sus necesidades, pero que es aceptable. Ahora una empresa automotriz puede decidir tratar a este grupo como un segmento de mercado y crear un producto diseñado para satisfacer sus necesidades específicas y, si hace la elección adecuada, tendrá un producto exitoso. Éste fue el origen de la minivan; del SUV; de los vehículos crossover como el Honda Pilot, Toyota Scion o Dodge Magnum, y de vehículos híbridos como el Prius de Toyota y el Insight 2009 de Honda. En el caso de los SUV, muchos compradores de automóviles querían un vehículo más resistente y potente capaz de transportar muchos pasajeros o de remolcar cargas pesadas. Les agradaba la comodidad de un automóvil, pero también las cualidades de una camioneta. Al combinar estas dos características, los fabricantes de automóviles crearon el segmento de mercado de los SUV. No obstante, si los administradores se equivocan y diseñan un producto para un segmento de mercado que es mucho más pequeño que lo que esperaban, podría suceder lo contrario. Después del alza en los precios del petróleo, los fabricantes estadounidenses de automóviles pusieron fin a la producción de muchos vehículos devoradores de gasolina, como la camioneta de lujo Lincoln y el SUV Excursion, y recortaron de manera masiva la producción de otros modelos después de colapsarse la demanda de los clientes; incluso Toyota tuvo que suspender por un tiempo la producción de su exitosa camioneta, Tundra.

Implementación del modelo de negocio: desarrollo de competencias distintivas

Para desarrollar un modelo de negocio exitoso, los administradores estratégicos deben diseñar un conjunto de estrategias que determine 1) cómo diferenciar y fijar el precio de sus productos y 2) qué tanto segmentar un mercado y cómo ampliar la variedad de productos para desarrollar. Que estas estrategias resulten o no en un modelo de negocio rentable depende de la capacidad estratégica del gerente para implementar el modelo de negocio; es decir, elegir estrategias que creen productos que ofrezcan a los clientes el

CASO EN MARCHA

El modelo de negocio de Walmart y su posicionamiento competitivo

Como se mencionó antes, el modelo de negocio de Walmart está basado en comprar bienes a proveedores de una manera tan barata como sea posible y venderlos a los clientes al precio más bajo posible. La figura 5.3 identifica las estrategias que Sam Walton, el fundador de la empresa, desarrolló para permitir a la empresa posicionarse para mantener en operación los costos a un mínimo y ofrecer a los clientes todos los días precios bajos y rebajas continuas. Walton eligió estrategias para incrementar la eficiencia, como tener una baja diferenciación de productos (Walmart ha optado por una publicidad mínima y baja capacidad de respuesta al cliente) y orientarse al mercado masivo. Su modelo de negocio minorista de descuento se basó en la idea de que los costos más bajos significaban precios también más bajos.

Una vez que diseñó la forma para competir por los clientes, la tarea de Walton fue implementar el modelo de

negocio en formas tales que pudiera crear una estructura de costos bajos que le permitiera fijar precios también bajos. Una estrategia de negocios que él implementó fue ubicar sus tiendas en pequeñas poblaciones donde no había competidores de costos bajos; la segunda fue encontrar formas de administrar la cadena de valor para reducir los costos que suponía llevar los productos de los fabricantes a los clientes, y la tercera fue diseñar y dotar de personal las operaciones en tienda para incrementar la eficiencia. La tarea de todos los gerentes funcionales en logística, manejo de materiales, ventas y servicio al cliente, administración de tienda, etc., era implementar las estrategias funcionales específicas que apoyaban al modelo de negocio de bajo costo/precio bajo. Como lo sugiere la figura 5.3, Walmart ha hecho miles de elecciones estratégicas específicas que le han permitido implementar con éxito su modelo de negocio de precio bajo.

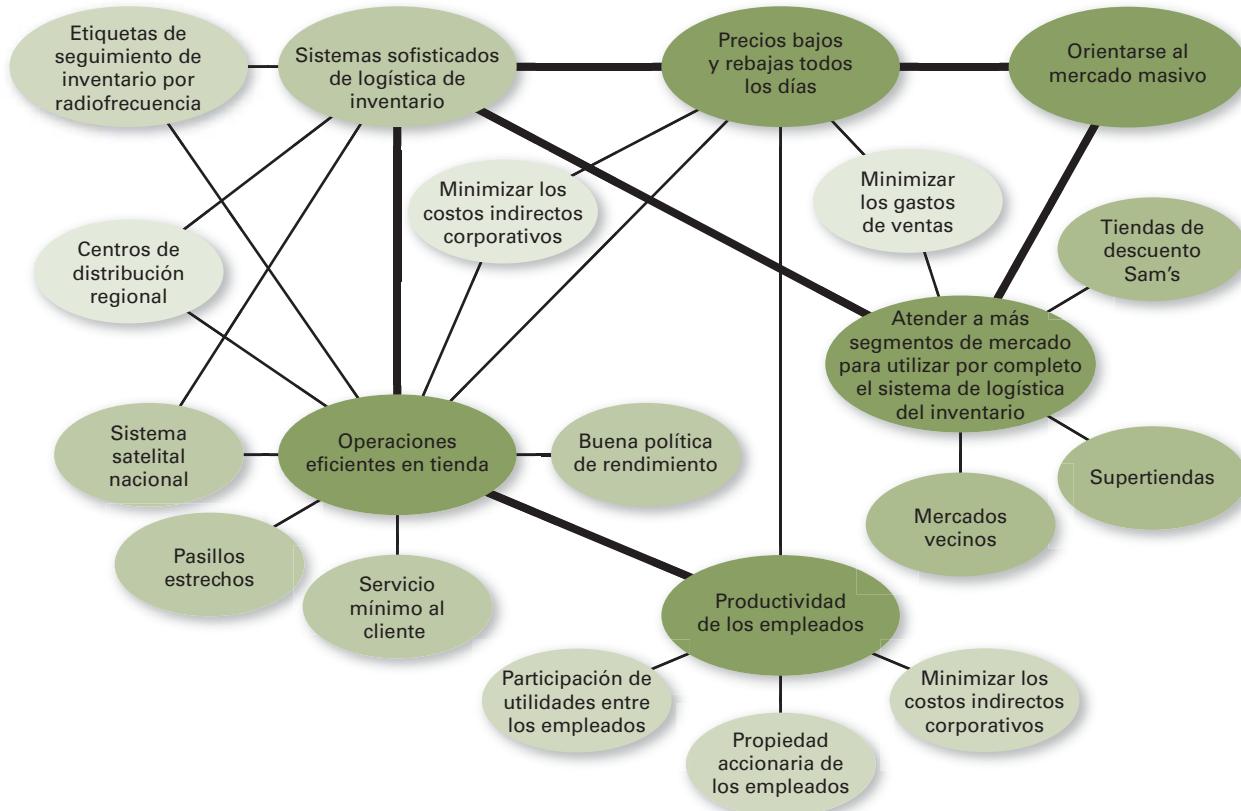
mayor valor, mientras mantienen viable su estructura de costos (debido a la necesidad de ser competitivos en cuanto al precio).

En la práctica, eso implica decidir cómo invertir el capital de una empresa para desarrollar y dar forma a las competencias distintivas que generen una ventaja competitiva basada en la superioridad de la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente. Por tanto, implementar el modelo de negocio de una empresa pone en movimiento *el conjunto específico de estrategias funcionales necesarias para crear una estrategia de negocios de bajo costo y una diferenciación exitosa*. En el capítulo 4 se estudia cómo pueden las estrategias funcionales desarrollar una ventaja competitiva. Cuanto mejor sea el ajuste entre la estrategia de negocios de una empresa y sus estrategias funcionales, más valor y utilidades creará una empresa, como lo sugiere el Caso en marcha sobre Walmart.

POSICIONAMIENTO COMPETITIVO Y ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

La figura 5.4 presenta una forma de pensar en las decisiones de posicionamiento competitivo que los administradores estratégicos toman para crear un modelo de negocio exitoso.⁹ La decisión de diferenciar un producto aumenta su valor percibido por el cliente, de manera que la demanda de mercado para el producto aumenta. Sin embargo, la diferenciación es costosa; por ejemplo, las estrategias para mejorar la calidad del producto, soportar un mayor nivel de servicio o incrementar las innovaciones, aumentan los costos de operación. La decisión de incrementar la diferenciación del producto también mejora la estructura de costos de una empresa y genera un costo unitario mayor. (En algunos casos, si la mayor demanda para el producto permite a una empresa producir grandes volúmenes del éste y lograr economías de escala, estas economías pue-

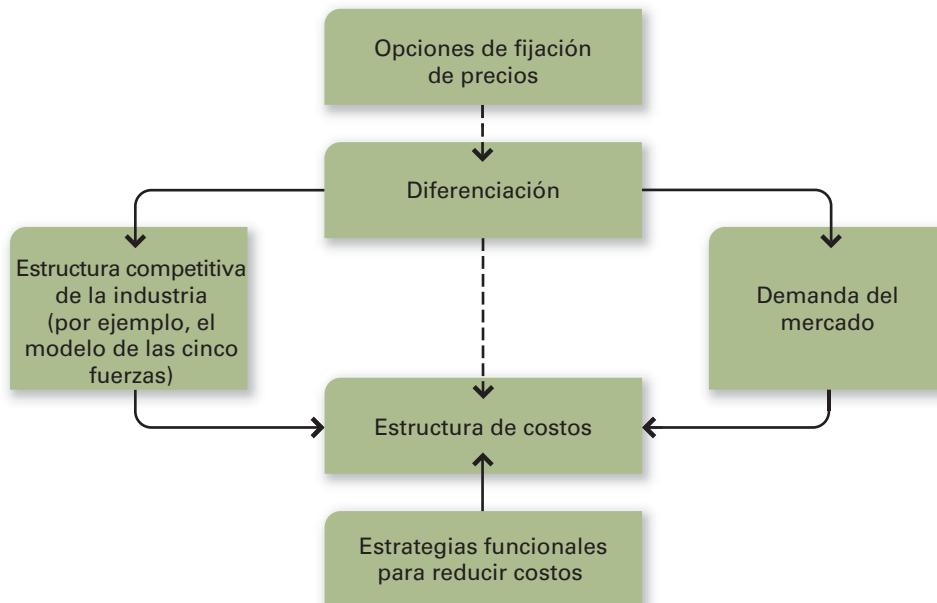
Figura 5.3 Modelo de negocio de Walmart



den compensar algunos de estos costos adicionales; este efecto se muestra mediante la línea punteada de la figura 5.4.)¹⁰

Para maximizar la rentabilidad, los administradores deben elegir una opción de fijación de precios más altos que compense los costos extra que supone la diferenciación del producto, pero no tanto que impida el incremento en la demanda esperada (para impedir que los clientes decidan que no están dispuestos a pagar por esa diferenciación adicional, pues ésta no lo vale). Una vez más, para incrementar la rentabilidad, los administradores también deben buscar otras formas de reducir la estructura de costos, pero no de manera que dañe el atractivo diferenciado de sus productos. Existen varias estrategias funcionales específicas que una empresa puede adoptar para lograrlo. Por ejemplo, Nordstrom, el minorista departamental de lujo, se diferencia a sí mismo en el sector minorista de la ropa por ofrecer una experiencia de compra de alta calidad con operaciones de tiendas elegantes y un alto nivel de servicio al cliente, todo lo cual aumenta su estructura de costos. No obstante, Nordstrom aún puede reducir su estructura de costos al manejar, por ejemplo, sus inventarios de manera eficiente y aumentar la rotación de los mismos. También, su estrategia de tener alta capacidad de respuesta al cliente genera más clientes y una mayor demanda, lo cual significa que las ventas por metro cuadrado aumentan. Estas ganancias le permiten hacer un uso más intenso de sus instalaciones y vendedores, lo cual genera economías de escala y costos más bajos. Por tanto, sin importar cuál sea el nivel de diferenciación que una empresa elija conseguir en su modelo de negocio, siempre debe reconocer la forma en que su estructura de costos variará como resultado de su elección de diferenciación y de las otras estrategias específicas que adopte para reducir su estructura de costos; en otras palabras, las *decisiones de enfocarse en la diferenciación y la estructura de costos se afectan mutuamente*.

Figura 5.4 Posicionamiento competitivo de negocios



Fuente: Copyright © C. W. L. Hill y G. R. Jones, "The Dynamics of Business-Level Strategy" (manuscrito inédito, 2005).

El último rubro principal de la figura 5.4 tiene que ver con el impacto de la estructura competitiva de la industria en la diferenciación de una empresa, su estructura de costos y opciones de fijación de precios. Recuerde que las estrategias se desarrollan dentro de un entorno industrial poblado de competidores observadores y ágiles; por tanto, la elección de una empresa en cuanto a su posicionamiento competitivo siempre se hace *en relación con el de sus competidores*. Si, por ejemplo, los competidores comienzan a ofrecer productos con características nuevas o mejoradas, una empresa puede verse obligada a incrementar su nivel de diferenciación para seguir siendo competitiva, aunque esto reduzca su rentabilidad. De manera similar, si los competidores deciden desarrollar productos para nuevos segmentos de mercado, la empresa tendrá que imitarlos o dejar de ser competitiva. Debido a que la diferenciación aumenta los costos, la competencia creciente en la industria puede hacer que aumente la estructura de costos de una empresa. Cuando eso sucede, la capacidad de una empresa para fijar un precio más alto para cubrir estos costos puede verse mermada.

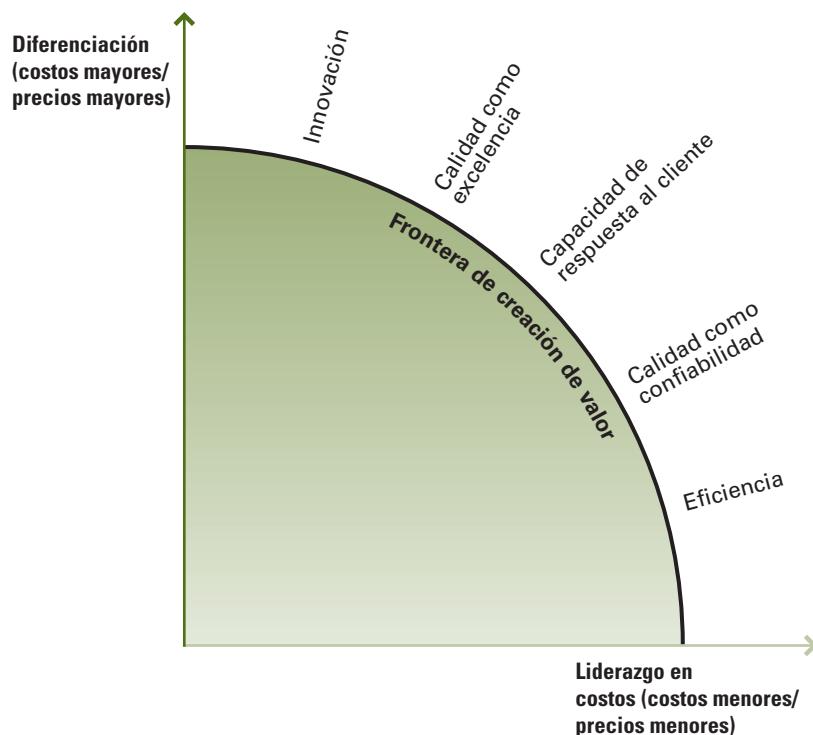
Esto sucedió con Sony cuando perdió su ventaja competitiva a manos de los competidores que fabricaban televisores de pantalla plana LCD y consolas de juegos. Su estructura de costos aumentó, pero no pudo mantener su fijación de precios más altos, y el resultado fue la pérdida de su rentabilidad. Por supuesto, sus competidores, como Apple y Nintendo, experimentaron la situación contraria. Sus productos innovadores, como el iPhone y el Wii, aumentaron su estructura de costos, pero el liderazgo tecnológico que obtuvieron les ha permitido fijar a sus clientes precios más altos, lo cual las ha convertido en las empresas más rentables en estos mercados. Ésta es la razón de que la ventaja competitiva cambie con tanta rapidez en una industria y de que sea vital hacer las elecciones correctas de posicionamiento de producto. En resumen, maximizar la rentabilidad del modelo de negocio de una empresa supone hacer las elecciones correctas con respecto a la creación de valor por medio de la diferenciación, estructura de costos y fijación de precios, dados el nivel de demanda del cliente por su producto en particular y las condiciones competitivas de la industria en general.

POSICIONAMIENTO COMPETITIVO: ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS GENÉRICAS

Como se analizó antes, un modelo de negocio exitoso es resultado de la forma en que una empresa formula e implementa un conjunto de estrategias para lograr un ajuste entre sus opciones de diferenciación, costo y fijación de precios. Aunque ningún diagrama puede exhibir todas las complejidades implicadas en las decisiones de estrategias de negocios, la figura 5.5 representa una forma de aportar las tres cuestiones implicadas en desarrollar un modelo de negocio exitoso. En la figura, los ejes verticales y horizontales representan las decisiones de los administradores estratégicos para posicionar los productos de una empresa con respecto al equilibrio entre diferenciar productos (costos mayores/precios mayores) y lograr la estructura de costos menor o liderazgo en costos (menores costos/precios menores). La curva que conecta los ejes representa la **frontera de creación de valor**, es decir, la cantidad máxima de valor que los productos de empresas diferentes en una industria pueden ofrecer a los clientes en cualquier momento mediante los diferentes modelos de negocio. Las empresas en la frontera de creación de valor son aquellas que han desarrollado y conservado en el tiempo los modelos de negocio más exitosos en una industria determinada, es decir, aquellas que tienen una ventaja competitiva y una rentabilidad superior a la promedio.

Como lo ilustra la figura 5.5, la frontera de creación de valor se alcanza si se tiene uno o más de los elementos constitutivos de la ventaja competitiva (la calidad se ha dividido en sus dos componentes), los cuales se listan de manera descendente en términos de cuánto pueden contribuir a la creación de una ventaja de liderazgo en costos o de diferenciación. La innovación, un proceso de costos que genera productos únicos, está cerca del eje de diferenciación, seguida por la calidad como excelencia, la capacidad de

Figura 5.5 Posicionamiento competitivo y frontera de creación de valor



respuesta al cliente y la calidad como confiabilidad; la eficiencia con este enfoque en reducir la estructura de costos está cerca del eje del liderazgo en costos.

Para llegar a la frontera de creación de valor y, lograr la rentabilidad superior a la promedio, una empresa debe formular e implementar un modelo de negocio con base en una de las tres estrategias de negocios genéricas, o una combinación de ellas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Una **estrategia de negocios genérica** da a una empresa una forma específica de posición y ventaja competitiva frente a sus rivales que genera una rentabilidad superior a la promedio.¹¹ *Genérico* significa que todas las empresas pueden adoptar estas estrategias sin importar si están dedicadas a la manufactura, los servicios o si no tienen fines de lucro; también son genéricas debido a que pueden adoptarse en diferentes tipos de industrias.¹²

Liderazgo en costos

Una empresa que adopta un modelo de negocio de **liderazgo en costos** elige estrategias que hagan lo posible por reducir su estructura de costos, de manera que puedan fabricar y vender bienes o servicios a un costo menor que el de sus competidores. Estas estrategias incluyen las estrategias funcionales diseñadas para mejorar su desempeño operativo y estrategias competitivas diseñadas para influir a su favor la competencia en la industria. En esencia, una empresa busca lograr una ventaja competitiva y una rentabilidad superior a la promedio al desarrollar un modelo de negocio de liderazgo en costos que la posicione en la frontera de la creación de valor, tan cerca como sea posible del eje de costos menores/precios menores.

Una empresa que adopta el liderazgo en costos tiene dos ventajas. Primero, debido a que la empresa ha reducido sus costos, será más rentable que sus competidores más cercanos, las empresas que compiten por el mismo conjunto de clientes y fijan *precios bajos* similares por sus productos. Segundo, el líder en costos logra una ventaja competitiva debido a que puede fijar un precio *más bajo* que sus competidores, pues tiene una estructura de costos menor. Ofrecer a los clientes el mismo tipo de valor mediante un producto, pero a un precio menor, atrae a muchos más clientes, así que a pesar de que la empresa haya elegido una opción de precios más bajos, el mayor volumen de ventas occasionará que las utilidades aumenten. Si sus competidores intentan recuperar a los clientes perdidos al reducir sus precios y todas las empresas comienzan a competir con base en el precio, el líder en costos será capaz de soportar mejor la competencia que otras empresas, debido a sus costos más bajos. Es probable que gane cualquier batalla competitiva. Por estas razones, los líderes en costos tienen más probabilidades de ganar utilidades superiores que el promedio. Una empresa se convierte en líder en costos, cuando sus administradores estratégicos toman las siguientes decisiones de posicionamiento competitivo.

Decisiones de posicionamiento competitivo El líder en costos opta por un nivel de diferenciación del producto de bajo a moderado en relación con sus competidores. Ésta es costosa; cuantos más recursos gaste una empresa para distinguir a su producto, más incrementará sus costos.¹³ El líder en costos se esfuerza por lograr un nivel de diferenciación “suficiente” obtenible a bajo costo.¹⁴ Walmart, por ejemplo, no gasta miles de millones de dólares en diseño de tienda para crear una experiencia de compra atractiva como lo hacen cadenas como Macy’s, Dillard’s o Nordstrom’s. Walmart explica en su declaración de misión, “Pensamos en nosotros mismos como compradores para nuestros clientes y aplicamos nuestras fuerzas considerables para obtener para usted el mejor valor”. Tal valor no se obtiene mediante tiendas fastuosas.¹⁵ Los líderes en costos suelen esperar hasta que los clientes quieran una característica o servicio antes de proporcionarlo. Por ejemplo, un líder en costos como Vizio o Phillips nunca es el primero

en ofrecer una calidad vanguardista en sonido o imagen; incrementan las capacidades de los televisores LCD sólo cuando es obvio que los clientes la demandan, o que los competidores están comenzando a fabricarlas.

El líder en costos también ignora los diferentes segmentos de mercado en una industria. Él posiciona sus productos para atraer al cliente “promedio” y evitar los altos costos de desarrollar y vender una amplia variedad de productos adaptada a las necesidades de los diferentes segmentos del mercado. Al orientarse al cliente promedio, la meta es ofrecer el número menor de productos que atraerán al número más grande de clientes, algo que es central en el método de Dell para desarrollar sus PC o en el método de Walmart para abastecer sus tiendas. Aunque los clientes quizás no obtengan exactamente los productos que desean, se sentirán atraídos a ellos por sus precios más bajos.

Para implementar el liderazgo en costos, la meta decisiva del líder en costos debe ser elegir estrategias que incrementen su eficiencia y reduzcan su estructura de costos en relación con las de sus rivales. El desarrollo de competencias distintivas en manufactura, manejo de materiales y TI es central para lograr esta meta. Por ejemplo, las empresas de manufactura que persiguen una estrategia de liderazgo en costos se enfocan en hacer todo lo que pueden para reducir la curva de experiencia y disminuir de manera continua su estructura de costos. Lograr una posición de liderazgo en costos requiere que una empresa desarrolle habilidades en manufactura flexible, adopte técnicas de manejo eficiente de materiales y haga todo lo posible por aumentar la rotación de inventarios y reducir el costo de los bienes vendidos. (En la tabla 4.1 se delinean las formas en que las funciones de una empresa pueden llevarse a cabo para aumentar la eficiencia.)

En consecuencia, la meta principal es reducir los costos operativos de las funciones de manufactura y manejo de materiales, mientras que las demás funciones dan forma a las competencias distintivas para ayudar a lograrlo. La función de ventas, por ejemplo, puede enfocarse en lograr pedidos grandes y estables de clientes de manera que la función de manufactura pueda ejecutar grandes corridas de producción y, obtener economías de escala para reducir costos. Asimismo, Dell ofrece a sus clientes PC en línea con un conjunto limitado de opciones entre las cuales elegir para ofrecerles PC personalizadas a bajo costo.

En cambio, las empresas proveedoras de servicios, como las tiendas minoristas como Walmart, deben desarrollar competencias distintivas en las funciones específicas que contribuyan más a su estructura de costos. Para Walmart, éste es el costo de comprar productos, así que la función de logística o de administración de materiales se convierte en un asunto de importancia central para reducir los costos del producto. Walmart suele aprovechar los avances en TI para reducir los costos asociados con transferir productos de los fabricantes a los clientes, tal como Dell, el líder en costos en la industria de las PC, usa internet para reducir el costo de vender sus computadoras. Otra fuente importante de ahorros de costos cuando se busca alcanzar el liderazgo en costos es elegir una estructura y cultura organizacionales para implementar esta estrategia de la forma más económica. Una estrategia de costo bajo implica minimizar el número de gerentes en la jerarquía y el uso riguroso de presupuestos para controlar los costos de producción y ventas. Un ejemplo interesante en la forma en que una empresa puede desempeñar un modelo de negocio para convertirse en líder en costos en una industria es Ryanair, que se analiza en la sección 5.1 Estrategia en acción.

Ventajas y desventajas competitivas El modelo de las cinco fuerzas de Porter, presentado en el capítulo 2, explica por qué las empresas que emplean de manera exitosa cada uno de los modelos de negocio alcanzan la frontera de creación de valor que se muestra en la figura 5.5 y logran una ventaja competitiva y una rentabilidad superior al promedio. Recuerde que las cinco fuerzas son amenazas de los competidores, proveedores y compradores poderosos, productos sustitutos y nuevos participantes. El líder en

5.1 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Ryanair asume el control del cielo en Europa

Ryanair, con sede en Dublín, Irlanda, imitó y mejoró el modelo de negocio de liderazgo en costos iniciado por Southwest Airlines en Estados Unidos y lo usó para convertirse en el líder del mercado de los viajes aéreos europeos. El presidente de Ryanair, Michael O'Leary, copió las estrategias específicas que Southwest había desarrollado para reducir sus costos y posicionar a su empresa como la aerolínea europea con los costos y precios más bajos. El costo promedio de un boleto de Ryanair dentro de Europa es de 48 dólares, comparado con 330 de British Airways y 277 de Lufthansa, que por mucho tiempo han dominado el mercado de los viajes aéreos en Europa. El resultado es que Ryanair ahora transporta a más pasajeros hacia Gran Bretaña que British Airways, y su participación en el mercado europeo está creciendo con tanta rapidez como ha podido acceder a nuevos puntos de aterrizaje y comprar los nuevos aviones necesarios para atender su estructura de rutas en expansión.

O'Leary también trabajó para mejorar el modelo de negocio de bajo costo de Southwest. Ryanair imitó los principales elementos del modelo de Southwest, como usar sólo un tipo de avión, el 737, para reducir sus costos de mantenimiento, vender los boletos directamente a los clientes y eliminar la asignación de asientos y las comidas gratuitas durante el vuelo. También, evitó los aeropuertos de alto costo como el Heathrow y eligió los más pequeños fuera de las grandes ciudades, como Luton, su estación nodal de Londres. No obstante, para reducir los costos operativos de los aeroplanos, O'Leary también eliminó las frazadas, almohadas, sodas o bocadillos y hasta las bolsas para el mareo, beneficios que los

pasajeros esperan recibir en una aerolínea más diferenciada. "Usted recibe lo que paga" es la filosofía de Ryanair. Para implementar su estrategia de liderazgo en costos, se espera que O'Leary y todos los empleados encuentren formas de reducir de manera continua los costos operativos que surgen al desarrollar las miles de tareas específicas necesarias para manejar una aerolínea. Por medio de estas tácticas, Ryanair ha reducido su estructura de costos tanto que ninguna otra aerolínea europea puede acercarse para ofrecer sus tarifas bajas y terminar sin pérdidas, menos aún obtener utilidades.

El otro lado del modelo de negocio de Ryanair es aumentar sus ingresos al hacer que los clientes gasten lo más que sea posible mientras están volando. Para este fin, Ryanair ofrece bocadillos, comidas y una variedad de bebidas para alentar a los clientes a abrir su billetera. Además, para reducir los costos, sus aviones no tienen pantallas LCD en la parte posterior de los asientos para ver películas o jugar videojuegos; los pasajeros pueden rentar un dispositivo manual digital por 6 dólares para ver películas y series cómicas, jugar juegos o escuchar música. De sus ingresos, 14% proviene de estas fuentes; éstas son tan importantes que la aerolínea regala millones de sus asientos sin vender a los clientes de manera que pueda al menos generar algún ingreso de los pasajeros que transporta en esos lugares, que de otra forma estarían vacíos. Ryanair y Southwest han mostrado que el modelo de negocio de liderazgo en costos es el único que funcionará en el futuro y de manera global; las grandes aerolíneas se están apresurando para adoptar las estrategias específicas que les permitirán alcanzarlas.

Fuentes: D. McGinn, "Is This Any Way to Run an Airline?" *Newsweek*, 4 de octubre de 2004, E14-19; E. Torbenson, "Budget Carriers Rule to European Skies," *Dallas Morning News*, 22 de septiembre de 2004, D1. <http://www.ryanair.com>.

costos tiene una ventaja sobre los competidores en la industria, debido a que tiene una menor estructura de costos. Sus costos menores también significan que se verá menos afectado que sus competidores por los incrementos en el precio de los insumos si hay proveedores poderosos, y menos afectado por los precios más bajos que tenga que fijar si existen compradores poderosos. Además, debido a que el liderazgo en costos suele requerir una gran participación de mercado, el líder en costos compra en cantidades relativamente grandes, lo cual aumenta su poder de negociación sobre los proveedores, como en el caso de Walmart. Si los productos sustitutos comienzan a entrar al mercado, el líder en costos puede reducir su precio para competir contra ellos y conservar su participación de mercado. Por último, la ventaja del líder en costos constituye una barrera de entrada debido a que otras empresas son incapaces de ingresar a la industria e igualar sus costos o precios bajos. El líder en costos está relativamente a salvo, siempre y cuando pueda mantener su ventaja basada en los costos bajos.

Los principales peligros del enfoque del liderazgo basado en costos surgen cuando los competidores son capaces de desarrollar nuevas estrategias que reduzcan su estructura de costos y venzan al líder en costos en su propio juego. Por ejemplo, si el cambio

tecnológico hace que las economías de la curva de experiencia se vuelvan obsoletas, las empresas nuevas pueden aplicar tecnologías de costos más bajos que les den una ventaja basada en costos. Las minifábricas de acero de las que se habló en el capítulo 4, adoptaron esta estrategia para obtener una ventaja competitiva. Los competidores también pueden obtener una ventaja basada en el costo a partir de los ahorros en los costos de la mano de obra. Los competidores globales ubicados en países extranjeros suelen tener costos de mano de obra muy bajos; los costos salariales en Estados Unidos son casi 600% superiores a los de Malasia, China o México. La mayoría de las empresas estadounidenses ahora ensambla sus productos en el extranjero como parte de su estrategia de reducción de costos; muchas se han visto obligadas a hacerlo tan sólo para competir y permanecer en el negocio.

La capacidad de los competidores para imitar con facilidad los métodos del líder en costos, es otra amenaza para la estrategia de liderazgo en costos. Por ejemplo, las empresas en China suelen desarmar los productos electrónicos de empresas japonesas como Sony y Panasonic para ver cómo están diseñados y ensamblados. Después, mediante la mano de obra barata nacional y los componentes hechos en China, fabrican clones de esos productos e inundan el mercado estadounidense con televisores de pantalla plana, computadoras portátiles y teléfonos celulares de precio bajo.

Por último, surge un peligro si el deseo resuelto del administrador estratégico de reducir los costos para seguir siendo el líder en costos genera decisiones que disminuyan los costos, pero que también reduzcan la demanda del producto. Esto le sucedió a Gateway Computer cuando, para reducir los costos del servicio al cliente para competir mejor contra Dell, pidió al personal de servicio al cliente no ayudar a los clientes que estaban experimentando problemas con sus PC de Gateway si les habían instalado su propio software. Los nuevos compradores, la mayoría de los cuales instaló su propio software, comenzaron a quejarse con vehemencia y las ventas de Gateway se desplomaron. En menos de seis meses, los directivos dieron marcha atrás en su decisión y una vez más comenzaron a ofrecer un soporte completo al cliente.

Liderazgo en costos enfocado

Un líder en costos enfocado no siempre es una empresa grande y nacional que se orienta al cliente promedio. En ocasiones, una empresa puede adoptar un modelo de negocio de **liderazgo en costos enfocado** el cual consiste en combinar el liderazgo en costos y enfocar las estrategias de negocios para competir por los clientes en sólo uno o algunos segmentos de mercado. Los líderes en costos enfocados se concentran en un segmento reducido del mercado, el cual puede definirse a nivel geográfico por el tipo de cliente o por el segmento de la línea de producto.¹⁶ En la figura 5.6, los líderes en costos enfocados están representados por los círculos más pequeños que están junto al círculo del líder en costos. Por ejemplo, debido a que el nicho geográfico puede definirse por región o incluso localmente, un productor de cemento, un negocio de limpieza de alfombras o una cadena de pizzerías podrían adoptar una estrategia de liderazgo en costos en una o más ciudades dentro de una región. La figura 5.7 compara un modelo de negocio de liderazgo en costos enfocado con un modelo de negocio de liderazgo en costos puro.

Si una empresa emplea el método de liderazgo en costos enfocado, competirá contra el líder en costos en los segmentos de mercado donde puede operar sin ninguna ventaja de costos. Por ejemplo, en los mercados locales de madera, cemento, contabilidad o entrega de pizzas, el líder enfocado puede tener costos más bajos de materiales o transportación que el líder nacional en costos. El líder enfocado también puede tener una ventaja de costos debido a que elabora productos complejos o hechos a la medida que no se prestan para lograr economías de escala en la producción y, por tanto, ofrecen menos posibilidades de ahorrar costos. El líder en costos enfocado se concentra en un pequeño

Figura 5.6 Modelos de negocio genéricos y la frontera de creación de valor

volumen de productos hechos a la medida, con respecto al cual tiene una ventaja de costos, y deja el mercado estandarizado y de altos volúmenes al líder nacional en costos, por ejemplo, los especialistas de comida mexicana y de precio bajo contra las Big Mac.

Debido a que no tiene desventaja de costos en sus segmentos de mercado, un líder en costos enfocado también opera en la frontera de creación de valor y, así gana utilidades superiores al promedio. Tal empresa tiene una gran oportunidad de aumentar su segmento de mercado y competir contra empresas que adopten estrategias de liderazgo en costos o diferenciadas. Ryanair, por ejemplo, comenzó como una empresa enfocada, debido a que al principio operaba vuelos sólo entre Dublín y Londres. Como no había un líder en costos en el mercado europeo, pudo expandir con rapidez sus operaciones y hoy es el líder en costos europeo. Asimismo, Southwest comenzó como líder en costos enfocado dentro del mercado texano, pero ahora es una aerolínea nacional y compite contra nuevas empresas que persiguen un liderazgo en costos enfocado, como JetBlue.

Figura 5.7 Por qué las estrategias de enfoque son diferentes

Como una empresa enfocada fabrica y vende sólo una cantidad relativamente pequeña de un producto, su estructura de costos suele ser más alta que la del líder en costos. En algunas industrias, como la automotriz, esto puede hacer muy difícil o imposible competir con el líder en costos. No obstante, en ocasiones, al orientarse a algún nuevo segmento del mercado o al implementar un modelo de negocio de una forma superior, como al adoptar una tecnología más avanzada, las empresas enfocadas pueden ser una amenaza para los líderes grandes en costos. Por ejemplo, los sistemas de manufactura flexible han abierto muchas nuevas oportunidades para las empresas enfocadas, pues las pequeñas corridas de producción se han vuelto posibles a un costo menor. Las minifábricas de acero de las que se habló en el capítulo 4 ofrecen otro buen ejemplo de cómo una empresa enfocada, en este caso Nucor, al especializarse en un mercado pueden crecer con tanta eficiencia que se conviertan en *el* líder en costos. De manera similar, el crecimiento de internet ha abierto muchas nuevas oportunidades para que empresas enfocadas desarrollen modelos de negocio basados en ser el líder en costos en comparación con las empresas con instalaciones físicas. Amazon.com muestra de qué manera tan efectiva una empresa puede elaborar un modelo de negocio para convertirse en el líder en costos.

Repercusiones y conclusiones Para perseguir el liderazgo en costos, los administradores estratégicos necesitan dedicar grandes esfuerzos para incorporar lo último en información, manejo de materiales y tecnología de manufactura en sus operaciones para encontrar nuevas maneras de reducir costos. Con frecuencia, como se vio en el capítulo 4, usar nueva tecnología también mejorará la calidad y aumentará la capacidad de respuesta al cliente. Un método basado en costos bajos requiere un pensamiento estratégico continuo para garantizar que el modelo de negocio sea acorde con las amenazas y oportunidades del entorno cambiante.

Los administradores estratégicos en las empresas de toda la industria están observando al líder en costos e imitarán con rapidez sus innovaciones, pues también quieren reducir sus costos. Hoy, un diferenciador no puede permitir a un líder en costos obtener una ventaja demasiado grande basada en los costos, ya que puede usar sus altas utilidades en invertir más en la diferenciación de productos y vencer al diferenciador en su propio juego competitivo. Por ejemplo, Toyota y Honda comenzaron como líderes en costos enfocados que fabricaban un automóvil confiable y de precio bajo. Sus automóviles se vendieron bien y después invirtieron sus utilidades en diseñar y producir nuevos modelos de automóviles que se diferenciaron cada vez más en cuanto a sus características y calidad. Hoy, Toyota y Honda, con automóviles en todos los segmentos del mercado, tienen una estrategia de diferenciación, aunque Toyota también tiene la estructura de costos más baja de entre todos los fabricantes globales de automóviles.

Un líder en costos debe también imitar las maniobras estratégicas de sus competidores diferenciados, e incrementar la calidad y características de sus productos cuando prosperen a largo plazo. Incluso los productos de precio bajo, como los relojes Timex y los rastrillos BIC, no pueden ser demasiado inferiores a los relojes más costosos Seiko o rastrillos Gillette si se desea que el modelo de precios menores/costos menores tenga éxito. Las empresas dentro de una industria observan las estrategias de sus rivales y los cambios que hacen a esas estrategias. Así, si Seiko o Swatch introducen un nuevo tipo de carátula de reloj con LCD o Gillette un rastrillo con tres o cuatro hojas, los directivos en Timex y BIC responderán en meses al incorporar estas innovaciones en sus productos de precio bajo si es necesario. Esta situación también es muy común en la industria de la moda femenina de precios altos. Tan pronto como diseñadores famosos como Gucci y Dior muestren sus colecciones de primavera y otoño, sus diseños serán copiados y los planos se transmitirán a fábricas en Malasia, donde los trabajadores están dispuestos a fabricar imitaciones de precio bajo que en meses llegarán a las tiendas minoristas de ropa y de precio bajo de todo el mundo.

Diferenciación

Una empresa que adopta un modelo de negocio de **diferenciación** persigue estrategias de negocios que le permiten crear un producto único, uno que los clientes perciban como diferente o distintivo en alguna forma importante. Un diferenciador (es decir, una empresa diferenciada) obtiene una ventaja competitiva debido a que tiene la capacidad de satisfacer las necesidades de los clientes de una forma que los competidores no pueden, lo cual le permite fijar un precio mayor por su producto. La habilidad para incrementar las ventas al fijar precios más altos (en lugar de reducir costos, como lo hace un líder en costos) le permite al diferenciador alcanzar la frontera del valor, superar a sus competidores y lograr una rentabilidad superior, como se muestra en la figura 5.6. Los clientes pagan un precio más alto cuando creen que las cualidades diferenciadas del producto valen el dinero adicional, así que los productos diferenciados tienen un precio tan alto como el que los clientes estén dispuestos a pagar.

Los automóviles Mercedes-Benz son más costosos que los automóviles de sus rivales más cercanos, pues los clientes creen que ofrecen más características y confieren un mayor estatus a sus propietarios. De manera similar, un BMW no es mucho más costoso de producir que un Honda, pero su alto precio lo determinan los clientes que desean su manejo deportivo distintivo y el prestigio que confiere poseer un BMW. (De hecho, en Japón, para sus automóviles básicos, BMW fija precios muy modestos para atraer a los japoneses jóvenes y adinerados clientes de Honda). También, producir los relojes Rolex no cuesta mucho, su diseño no ha variado mucho por años y el contenido de oro representa sólo una pequeña fracción de su precio. Los clientes, no obstante, compran un Rolex debido a las cualidades distintivas que perciben en él: su hermoso diseño y su capacidad para conservar su valor, así como para conferir estatus a quien lo porta.

Decisiones de posicionamiento competitivo Un diferenciador invierte sus recursos para lograr una ventaja competitiva a partir de una innovación superior, calidad excelente y capacidad de respuesta a las necesidades del cliente, las tres rutas principales hacia la alta diferenciación de productos. Por ejemplo, Procter & Gamble afirma que la calidad de sus productos es alta y que jabón Ivory es 99.44% puro. Toyota enfatiza la confiabilidad y el mejor registro de reparaciones de cualquier fabricante de automóviles. IBM promueve su servicio de calidad ofrecido por sus vendedores bien capacitados. La innovación suele ser la fuente de diferenciación para productos tecnológicamente complejos y muchas personas pagan un precio más alto por productos nuevos, innovadores y vanguardistas como una PC para juegos, una consola de juegos o un automóvil.

Cuando la diferenciación está basada en la capacidad de respuesta al cliente, una empresa ofrece un servicio de posventa integral y reparación de productos. Esto es una consideración muy importante para productos complejos como automóviles y electrodomésticos que tienden a descomponerse de manera periódica. Whirlpool, Dell y BMW sobresalen en el ámbito de la capacidad de respuesta al cliente. Neiman Marcus, Nordstrom y FedEx pueden vender a precios más altos, pues ofrecen un nivel excepcionalmente alto de servicio. Las firmas jurídicas, contables y de consultoría enfatizan los aspectos del servicio en sus operaciones para los clientes: su conocimiento, profesionalismo y reputación.

Por último, la forma en que el producto apela a los deseos psicológicos de los clientes es una fuente de diferenciación. El producto puede apelar al prestigio o estatus, como los automóviles Rolls-Royce y los relojes Rolex; a la seguridad del hogar y la familia, como Aetna o Prudential Insurance; o tan sólo ofrecer una experiencia superior de compra, como con Target y Macy. La diferenciación puede ser adaptada a grupos socioeconómicos y de diferentes edades. De hecho, las bases de la diferenciación son infinitas.

Una empresa que adopta un modelo de negocio basado en la diferenciación adopta estrategias para diferenciarse en tantas dimensiones competitivas como sea posible. Cuanto menos se parezca a sus rivales, más protegida estará de la competencia y mayor

será su atractivo en el mercado. BMW ofrece más que prestigio, ofrece sofisticación tecnológica, lujo, confiabilidad y un buen servicio de reparaciones, aunque muy costoso también. Todas estas bases de diferenciación ayudan a aumentar las ventas.

Por lo general, un diferenciador elige dividir su mercado en muchos segmentos y ofrecer productos diferentes a cada segmento, como lo hacen Sony, Toyota y Dell. Los administradores estratégicos reconocen hasta qué grado se pueden incrementar los ingresos cuando cada uno de los productos de la empresa, orientados a diferentes segmentos del mercado, puede atraer a más clientes. Sin embargo, un diferenciador se orienta sólo en los segmentos del mercado en los cuales los clientes están dispuestos a pagar un precio más alto. Por ejemplo, Sony produce muchos modelos de televisores de pantalla plana, pero se orienta sólo a los nichos de televisores de precio medio a precio alto; su modelo de precio más bajo está algunos cientos de dólares por encima de los de sus competidores de bajo costo, a pesar de sus problemas actuales.

Por último, cuando se trata de elegir cómo implementar su modelo de negocio, una empresa diferenciada se concentra en desarrollar competencias distintivas en las funciones que son la fuente de su ventaja competitiva. La diferenciación con base en la innovación y la competencia tecnológica depende de la función de investigación y desarrollo, como se analizó en el capítulo 4. Los esfuerzos para mejorar el servicio al cliente dependen de la calidad de la función de ventas y de servicio al cliente.

Adoptar un modelo de negocio basado en la diferenciación es costoso, pues un diferenciador tiene una estructura de costos mayor que la del líder. No obstante, desarrollar nuevas competencias en las funciones necesarias para sostener el atractivo diferenciado de la empresa no significa descuidar la estructura de costos. Incluso los diferenciadores comparan cómo operan los líderes para encontrar formas de imitar sus innovaciones ahorradoras de costos, mientras preservan el atractivo diferenciado de sus productos. Un diferenciador debe controlar su estructura de costos para garantizar que el precio de sus productos no excede el precio que los clientes están dispuestos a pagar por ellos, algo que Sony no hizo. Por otro lado, la rentabilidad superior depende de la estructura de costos de la empresa, así que es importante mantener los costos bajo control, pero no reducirlos tanto que una empresa pierda la fuente de su atractivo diferenciado.¹⁷ Los propietarios del famoso Savoy Hotel en Londres, Inglaterra, están enfrentando justo este problema. La reputación del Savoy siempre ha estado basada en el nivel de servicio increíblemente alto que ofrece a sus clientes. Tres empleados del hotel atienden las necesidades de cada huésped, y en cada habitación, un huésped puede congregar a un mesero, una ama de llaves o un valet tan sólo con oprimir un botón al lado de su cama. El costo de ofrecer este nivel de servicio ha sido tan alto que el hotel recibe menos de 1% de utilidad neta al año, a pesar del hecho de que una habitación cuesta por lo menos 500 dólares por noche.¹⁸ Sus propietarios están intentando hallar la forma de reducir costos para aumentar sus utilidades, pero si reducen el número de empleados (la principal fuente de los altos costos del Savoy), destruirán la principal fuente de su atractivo diferenciado.

Ventajas y desventajas competitivas La razón de la diferenciación de un modelo de negocio también permite a una empresa obtener una ventaja competitiva y alcanzar la frontera de creación de valor también puede explicarse mediante el modelo de las cinco fuerzas. La diferenciación protege a una empresa de sus competidores cuando los clientes desarrollan una lealtad de marca hacia sus productos, un recurso valioso que le permite fijar un precio más alto. Debido a que la estrategia diferenciada de la empresa está orientada más hacia fijar un precio más alto que hacia los costos, los proveedores poderosos dejan de ser un problema importante, en especial cuando los diferenciadores pueden transmitir los incrementos de precios a sus clientes leales. Por tanto, un diferenciador puede tolerar mejor los incrementos moderados en los precios de los insumos

que un líder en costos. Los diferenciadores no tienden a experimentar problemas con los compradores poderosos, pues ofrecen un producto distintivo que posee la lealtad hacia su marca y sólo ellos lo pueden proveer. La diferenciación y la lealtad a la marca también crean una barrera de ingreso para otras empresas que buscan entrar a la industria. Una nueva empresa debe encontrar una forma de hacer que su producto sea distintivo para poder competir, lo cual implica una inversión costosa en desarrollar algún tipo de competencia distintiva. Por último, los productos sustitutos son una amenaza sólo si un competidor puede desarrollar un producto que satisfaga una necesidad similar del cliente, como el producto del diferenciador, por tanto ocasionará que los consumidores cambien al nuevo producto. Esto puede suceder, las compañías de telefonía fija se han visto perjudicadas debido a que las compañías de telefonía móvil ofrecen un producto inalámbrico atractivo y las formas alternas de menor costo para hacer llamadas telefónicas por medio de la PC e internet se están popularizando cada vez más.

Los principales problemas con una estrategia de diferenciación se centran en qué tan bien pueden los administradores estratégicos mantener la diferencia percibida de un producto ante sus clientes, y conservar sus altos precios. Desde principios de este siglo ha sido evidente que es más fácil que nunca para los competidores hábiles imitar y copiar diferenciadores exitosos. Esto ha sucedido en muchas industrias, como la de la venta minorista, de cómputo, automotriz, de electrodomésticos, telecomunicaciones y farmacéutica. Las patentes y las ventajas del pionero (las ventajas de ser el primero en llevar al mercado un producto o un servicio) duran sólo un tiempo y la calidad general de los productos de la competencia aumenta, la lealtad hacia la marca disminuye, así como los precios. Los problemas que L. L. Bean ha tenido para conservar su ventaja competitiva, descritos en la sección 5.2 Estrategia en acción, destacan muchas de las amenazas a las que se enfrenta un diferenciador.

Repercusiones y conclusiones Un modelo de negocio basado en la diferenciación requiere que una empresa haga elecciones estratégicas que se refuercen entre sí y que juntas incrementen el valor de un bien o servicio a los ojos de los clientes. Cuando un producto es distinto, los diferenciadores pueden fijar por él un precio más alto. Las desventajas de intentar alcanzar la diferenciación son la facilidad con la que los competidores pueden imitar el producto del diferenciador y la dificultad de mantener un precio alto. Cuando la diferenciación surge del diseño o de las características físicas del producto, los diferenciadores están en un grave riesgo, pues la imitación es fácil; con el tiempo, productos como los televisores de LCD y los teléfonos celulares se convierten en productos parecidos a mercancías y los clientes se vuelven cada vez más sensibles al precio. No obstante, cuando la diferenciación surge de las estrategias funcionales que generan un servicio superior o confiabilidad, o de varias fuentes intangibles, como la garantía de FedEx o el prestigio de Rolex, una empresa estará mucho más segura. Es difícil imitar productos intangibles y un diferenciador suele poder cosechar los beneficios de los precios más altos por un tiempo indefinido. No obstante, todos los diferenciadores deben tener cuidado de los imitadores y de que no fijen un precio que sea más alto que el que los clientes están dispuestos a pagar. Éstas son cuestiones que Sony pasó por alto, lo cual contribuyó al declive de sus ventas y la pérdida de su ventaja competitiva.

Diferenciación enfocada

Una empresa que adopta un modelo de negocio basado en la **diferenciación enfocada** opta por combinar las estrategias de negocios genéricas, enfocadas y de diferenciación, y se especializa en elaborar productos distintivos para uno o dos segmentos de mercado. Todos los medios de diferenciación que están abiertos al diferenciador están disponibles

5.2 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

El nuevo modelo de negocio de L. L. Bean

En 1911, Leon Leonwood Bean, un cazador que creció cansado de caminar millas para ir de cacería mientras sus pies se empapaban, decidió crear botas a prueba de agua. Las que inventó tenían encimeras de piel pegadas a grandes bases redondas de caucho. Pronto comenzó a vender sus botas por medio de pedidos por correspondencia. Conforme se difundió su confiabilidad, respaldada por su política de responder a los clientes que se quejaran (con frecuencia reemplazando sus ventas después de años de haber sido compradas), la reputación de su empresa se difundió. A medida que pasaron los años, L. L. Bean expandió su ahora famosa línea para incluir productos como bolsas de mano de fieltro y, por supuesto, cojines de franela para perro. Para 2000, los ingresos por pedidos por correspondencia de la empresa habían superado los 1 000 millones de dólares al año, y L. L. Bean se volvió famoso por ofrecer una de las líneas de ropa deportiva y accesorios de la más alta calidad.

Para exhibir su línea de productos, la empresa construyó una tienda de marca de 15 000 metros cuadrados en Freeport, Maine, que almacenaba cientos de versiones de sus mochilas, chalecos de lana, camisetas, mocasines, tiendas y otros artículos; más de 3 millones de visitantes al año compran en su tienda. L. L. Bean estableció esta tienda en parte para dar a sus clientes un acceso físico a todos sus productos, de manera que comprendieran mejor la alta calidad que se les estaba ofreciendo. Por supuesto, L. L. Bean espera fijar un precio más alto por ofrecer una variedad tan amplia de productos de alta calidad e históricamente ha disfrutado de altos márgenes de utilidad. Los clientes compran sus productos para su uso personal, pero también como regalos para amigos y parientes.

El modelo de negocio de L. L. Bean comenzó a sufrir cuando se presentó un gran aumento en el número de empresas que anunciaban productos de alta calidad y precio a los clientes; en consecuencia, el catálogo de L. L. Bean perdió su único atractivo. Además, el crecimiento explosivo de internet dio a los clientes acceso a muchas más de las empresas que ofrecían productos de calidad, con frecuencia a

precios mucho más bajos, como Lands' End, que comenzó a presentar chalecos de lana, canastas para perros, etc., en su línea de productos. El problema que enfrenta cualquier diferenciador es cómo proteger las características distintivas de sus productos contra los imitadores que siempre buscan formas de quedarse con sus clientes, al ofrecerles tipos similares de productos y precios reducidos.

Hallar formas de proteger el modelo de negocios de L. L. Bean ha demostrado ser un desafío importante. Sus ventas por catálogo estuvieron estancadas durante varios años, pues los compradores habían cambiado su lealtad hacia las empresas de precio bajo. Para ayudar a la empresa a reconstruir su ventaja competitiva, comenzó a construir una cadena de tiendas L. L. Bean en las principales ubicaciones urbanas para alentar a los clientes potenciales a examinar la calidad de sus productos y también para atraerlos, ya fuera para comprar en las tiendas o para usar su sitio web.

Esto hasta la fecha no ha sido fácil debido a que las tiendas minoristas físicas tienen altas estructuras de costos; L. L. Bean ha estado en busca de la forma correcta de implementar su estrategia. También ha podido reducir el precio de su ropa deportiva y accesorios en esas tiendas; los días de los precios altos han terminado. Otra estrategia ha sido lanzar una agresiva campaña publicitaria orientada a los clientes más jóvenes que quizás no conocen la historia de L. L. Bean. Entonces, con las tiendas físicas, internet y sus catálogos, puede haber mejores oportunidades para atraerlos a su negocio.

No obstante, nada está decidido. No sólo las demás cadenas de productos deportivos diferenciados se están expandiendo, como Dick's Sporting Goods y Gander Mountain, sino sitios como Amazon.com y Landsend.com, propiedad de Sears están ofreciendo productos a precios más bajos. Si el modelo de negocio basado en la diferenciación de L. L. Bean se puede corregir para permitirle alcanzar la frontera de creación de valor, aún está por verse, y debido a que el liderazgo basado en costos no es una opción, la empresa enfrenta un difícil camino por andar.

Fuentes: D. McGinn, "Swimming Upstream," *Newsweek*, 1 de octubre de 2004, E10-12 <http://www.llbean.com>.

para el diferenciador enfocado. El punto es que la empresa enfocada desarrolla un modelo de negocio que le permite posicionarse exitosamente para competir con el diferenciador en sólo uno o algunos segmentos. Por ejemplo, Porsche, un diferenciador enfocado, compite contra Toyota y BMW sólo en los segmentos de SUV de lujo y automóviles deportivos del mercado automotriz.

Para el diferenciador enfocado, seleccionar un segmento de mercado significa la decisión de centrarse en un tipo de cliente, como atender sólo a los más ricos, a los más jóvenes o al más aventurero; o para enfocarse sólo en un tipo de producto en un mercado en

particular, como los alimentos orgánicos o vegetarianos, automóviles muy rápidos, ropa lujosa de diseñador o anteojos para Sol exclusivos. Los diferenciadores enfocados alcanzan la frontera de valor cuando han desarrollado un producto distintivo que satisface mejor las necesidades de los clientes en un segmento determinado que el diferenciador (figura 5.6). Una ventaja competitiva puede generarse, por ejemplo, debido a que un diferenciador enfocado posea un mejor conocimiento (que el diferenciador) acerca de las necesidades de un pequeño conjunto de clientes (como compradores de automóviles deportivos) o conocimiento experto (expertise) superior en un área en particular (como derecho corporativo, consultoría en administración o administración del sitio web de clientes minoristas o restaurantes). De manera similar, puede desarrollar habilidades superiores en capacidad de respuesta al cliente debido a su capacidad para atender las necesidades particulares de los clientes regionales o industriales en formas que para un diferenciador nacional serían muy costosas. Por último, la concentración en un rango muy estrecho de productos en ocasiones permite a una empresa enfocada desarrollar innovaciones con mayor rapidez que lo que podría un diferenciador grande.

La empresa enfocada no intenta atender todos los segmentos del mercado debido a que eso la pondría en una competencia directa con el diferenciador. En cambio, se concentra en desarrollar la participación de mercado en uno o algunos segmentos del mercado; si tiene éxito, puede comenzar a atender a cada vez más segmentos de mercado y mermar la ventaja competitiva de los competidores. No obstante, si es demasiado exitoso en lo que hace o intenta competir con el diferenciador, puede tropezar con problemas, puesto que el diferenciador tiene los recursos para imitar el modelo de negocio de la empresa enfocada. Por ejemplo, cuando Ben & Jerry's innovaron el helado de lujo, su gran éxito animó a otras empresas como Häagen-Dazs y Godiva a competir con sus propios productos. Un buen ejemplo de la forma en que la competencia está cambiando, incluso entre los diferenciadores enfocados, que hacen un producto similar de lujo, en este caso, la ropa de diseñador, se presenta en la sección 5.3 Estrategia en acción.

En resumen, un diferenciador enfocado puede proteger su ventaja competitiva en un segmento de mercado al grado que pueda proveer un bien o servicio que sus rivales no, por ejemplo, al estar cerca de sus clientes y responder a sus necesidades cambiantes. No obstante, una empresa enfocada no puede moverse con facilidad a otro segmento de mercado, así que si su segmento de mercado desaparece debido al cambio tecnológico o a los cambios en los gustos de los clientes la empresa se enfrentará a un peligro importante. Por ejemplo, pocas personas hoy quieren una videocámara, por muy vanguardista que fuera, debido al cambio a la tecnología digital, y la cadena de tiendas de ropa Brooks Brothers se enfrentaron a grandes dificultades cuando la ropa de negocios casual y no los trajes formales, su producto principal, se convirtieron en la norma del vestir en la mayoría de las empresas. De manera similar, los merenderos se volvieron casi una cosa del pasado, debido a su incapacidad para competir contra los precios bajos y la velocidad de las cadenas de comida rápida como McDonald's y la atmósfera elegante de Starbucks.

DINÁMICA DEL POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

Las empresas que adoptan con éxito uno de los modelos de negocio que se acaban de analizar pueden superar a sus rivales y alcanzar la frontera de creación de valor. Han desarrollado estrategias de negocios que generan una ventaja competitiva y una rentabilidad superior a la promedio y son las empresas más exitosas y famosas en su industria. Aunque algunas empresas pueden desarrollar el modelo de negocio y las estrategias que les permitan alcanzar la frontera de creación de valor, muchas otras no pueden y por tanto logran

Dilema ético

Usted es un alto directivo en una pequeña empresa que ha sido pionera en el desarrollo de software que permite a los usuarios de internet comunicarse en línea y en tiempo real. Un rival importante reconoció el valor de su producto y le ofreció comprar su empresa a un precio que usted consideró inadecuado. Cuando usted se rehusó a vendérsela, el rival comenzó a reclutar a sus principales ingenieros de software para apropiarse de sus conocimientos especializados. Un ingeniero se fue mientras los otros se han confabulado para amenazarlo con abandonarlo si no accede a sus demandas. En consecuencia, usted podría perder su ventaja competitiva. ¿Sería ético de su parte solicitar una orden judicial que impida que sus ingenieros lo abandonen para unirse a su competidor? ¿Sería ético si su competidor reclutara a sus empleados para obtener sus conocimientos? Dadas sus respuestas a estas preguntas, ¿debe permitir que el diferenciador compre su empresa y se apropie de su nicho de mercado?

5.3 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Zara emplea tecnología de información para cambiar el mundo de la moda

Casas de moda reconocidas como Chanel, Dior, Gucci y Armani cobran miles de dólares por trajes y vestidos a la moda que introducen dos veces cada año en otoño y primavera. Debido a que sólo los más ricos pueden permitirse adquirir tales prendas costosas y diferenciadas, para expandir la demanda de sus productos, la mayoría de los diseñadores de lujo produce líneas menos costosas de ropa y accesorios que se venden en tiendas minoristas de lujo como Neiman Marcus, Nordstrom y Saks Fifth Avenue. No obstante, a principios de este siglo, estos diseñadores de lujo que adoptaron la diferenciación enfocada, han estado bajo la presión creciente de diseñadores de moda pequeños y ágiles, como los ingleses Jaeger y Laura Ashley y el español, Zara, que han desarrollado capacidades mediante TI que les permiten adoptar 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 de entrada en el segmento de la alta moda y desarrollar nombres de marca bien recibidos que siguen manejando precios altos.

Zara, en especial, ha logrado un éxito significativo. Sus ventas se han disparado debido a que ha creado innovadores sistemas de manejo de materiales y de información que mantienen su estructura de costo bajo y también reducen el tiempo que tardan sus productos en llegar al mercado.

El resultado es que Zara puede producir ropa de moda a precios más bajos y rotarlos con rapidez al venderlos en su propia cadena de tiendas de ropa. Las principales casas de moda como Dior y Guci pueden tardar seis meses o más en diseñar sus colecciones y después de tres a seis más antes de que sus líneas de precios moderados estén a la venta por medio de minoristas exclusivos. Los diseñadores de Zara están muy al tanto de las tendencias en la industria de la moda y los tipos de innovaciones que las principales casas están introduciendo. Después, mediante una TI sofisticada que vincula a los diseñadores de Zara con sus proveedores y fabricantes de ropa en el extranjero, la empresa puede crear una nueva colección en sólo cinco semanas y esta ropa puede hacerse en una semana y entregarse a cada una de sus tiendas de inmediato. El corto tiempo en que los productos llegan al mercado hace que Zara sea muy flexible y le permite competir de manera efectiva en un mercado tan cambiante como el de la moda, donde el gusto de los clientes evoluciona de prisa.

Debido al rápido ciclo de manufactura a ventas y la moda justo a tiempo, Zara ha podido ofrecer sus colecciones a un precio comparativamente más bajo e incluso obtener utilidades que son la envidia en la industria de la ropa de moda.

Fuentes: C. Vitzhum, "Just-in-Time-Fashion", *Wall Street Journal*, 18 de mayo de 2001, B1, B4; <http://www.zara.com>.

sólo una rentabilidad promedio o inferior. Por ejemplo, las empresas en la industria de la venta minorista, como Neiman Marcus, Target y Walmart han alcanzado la frontera de valor; pero sus competidores como Saks, JCPenney y Sears/Kmart, aún no.

Además, algunas empresas son capaces de superar continuamente a sus rivales y permanecer en la frontera de valor con el paso del tiempo. Por ejemplo, las empresas de alto desempeño como Sony y Dell que estaban en la frontera hace algunos años, han perdido su ventaja competitiva a manos de sus rivales como Panasonic, Samsung, Apple y Hewlett-Packard (HP). Empresas como Toyota, Walmart y Zara que han conservado su posición en la frontera son la excepción. ¿Por qué es tan difícil para las empresas conservar su ventaja competitiva en el tiempo y seguir en la frontera?

Para comprender por qué algunas empresas se desempeñan mejor que otras, y por qué el desempeño de una empresa puede aumentar o disminuir en el tiempo, es necesario comprender la dinámica implicada en posicionar el modelo de negocio de una empresa, de manera que pueda competir con éxito en una industria. En esta sección se analiza primero otro modelo de negocio que ayuda a explicar por qué algunas empresas son capaces de conservar e incrementar su ventaja competitiva en el tiempo. Segundo, se estudia cómo el modelo de negocio que una empresa adopta la coloca en un grupo estratégico compuesto por otras empresas que compiten de forma similar y qué grandes repercusiones tiene esto sobre su rentabilidad en el tiempo. Por último, se analiza parte de la dinámica competitiva que explica por qué las empresas tropiezan con problemas que pueden afectar la supervivencia misma.

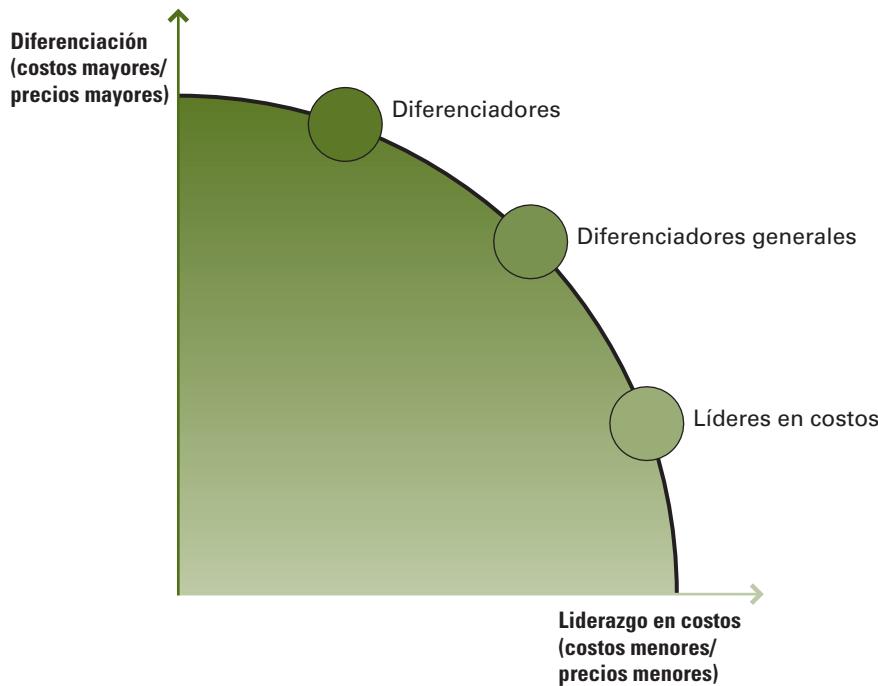
Posicionamiento competitivo para el desempeño superior: diferenciación amplia

Las empresas que persiguen un liderazgo en costos adoptan diferentes estrategias y modelos de negocio que las empresas que optan por la diferenciación; sin embargo, cada modelo de negocio es una vía para lograr una superioridad en cuanto a desempeño y rentabilidad. Como se enfatiza a lo largo de este capítulo, no importa qué modelo de negocio adopte una empresa, debe controlar su estructura de costos si desea conservar e incrementar su rentabilidad; al mismo tiempo, debe encontrar formas de diferenciar su producto de alguna forma para atraer clientes. Esto es muy importante hoy debido a la intensa competencia global de las empresas y el rápido cambio tecnológico que permite a los competidores desarrollar estrategias que les proporcionen algún tipo de diferenciación superior o ventaja de costos. En esta situación dinámica, una empresa que puede *combinar* las estrategias necesarias para adoptar con éxito tanto el liderazgo en costos como la diferenciación, desarrollará el modelo de negocio más rentable y competitivo en su industria.

Hoy, las empresas más exitosas en una industria suelen ser las que han desarrollado estrategias para lograr esto; estas empresas son las más rentables debido a que pueden ofrecer a sus clientes productos de calidad a precios razonables, es decir, ofrecen a sus clientes una “proposición de valor” superior en comparación con sus rivales. La mitad de la frontera de creación de valor está ocupada por los **diferenciadores amplios**, es decir, empresas que han desarrollado estrategias de negocios para diferenciar mejor sus productos y disminuir *simultáneamente* sus estructuras de costos. Los diferenciadores amplios operan en la frontera de valor, pues han elegido un nivel de diferenciación que les da una ventaja competitiva en los segmentos de mercado a los que se han orientado, y lograron esto de *una forma que les ha permitido reducir su estructura de costos en el tiempo* (figura 5.8). Por tanto, aunque puedan tener costos mayores que los líderes en costos, y ofrecer un producto menos diferenciado que los diferenciadores, han encontrado una posición competitiva que ofrece a sus clientes más valor que sus rivales en la industria. Los diferenciadores generales emplean siempre sus competencias distintivas para aumentar su variedad de productos y buscan nuevos segmentos del mercado a los que pudieran ingresar para aumentar su participación de mercado y sus utilidades. Al mismo tiempo, trabajan de manera continua para encontrar formas de reducir su estructura de costos e incrementar su rentabilidad. Por ejemplo, empresas como Dell, Amazon.com, Best Buy y eBay han usado internet como una vía para convertirse en diferenciadores amplios. Estas empresas han ampliado con rapidez la variedad de los productos que ofrecen a sus clientes y aprovechan sus muy eficientes sistemas de información o de administración de materiales para reducir los costos en comparación con los de los minoristas con instalaciones físicas.

Hay que destacar que los diferenciadores amplios que han desarrollado estrategias de negocios y que les permiten lograr esta posición altamente rentable, con el tiempo se convierten en una amenaza cada vez mayor tanto para los diferenciadores como para los líderes en costos. Estas empresas hacen productos diferenciados de manera que puedan fijar precios mayores que los que fija el líder en costos, pero también pueden fijar precios menores (aunque aún altos) que los diferenciadores, debido a que sus estructuras de costos son más bajas. El resultado es que muchos clientes perciben que el valor de los productos que ofrece el diferenciador general, en comparación con los que ofrece el líder en costos, es digno de un precio más alto. Asimismo, los clientes que se rehúsan a pagar los precios más altos de los productos de un diferenciador deciden que el menor precio del producto del diferenciador general compensa la pérdida de las características diferenciadas “adicionales” de los productos lujosos de precio alto. En esencia, los clientes eligen televisores de Panasonic (un diferenciador amplio) sobre Vizio (un líder en costos)

Figura 5.8 Modelo de negocio de diferenciación general



o Sony (un diferenciador) o una botella de shampoo Pantene de Procter & Gamble (un diferenciador general) sobre una botella de Estée Lauder (un diferenciador) o Walmart (un líder en costos).

En consecuencia, si los administradores estratégicos tienen las habilidades para adoptar con éxito este modelo de negocio, los diferenciadores generales aumentarán de manera constante su participación de mercado y su rentabilidad. Esto les dará más capital para reinvertir en sus negocios, así que mejorarán continuamente su modelo de negocio. Por ejemplo, sus utilidades crecientes les permiten a los diferenciadores generales invertir en nueva tecnología que aumente su ventaja de diferenciación y reduzca su estructura de costos, lo cual debilita su posición competitiva sobre sus rivales. A medida que desarrollan su ventaja competitiva y se vuelven capaces de ofrecer a sus clientes una mejor propuesta de valor, empujan la frontera de creación de valor hacia la derecha y vencen a sus competidores en la frontera, de manera que se vuelvan menos rentables. Toyota, presentada en la sección 5.4 Estrategia en acción, ofrece un buen ejemplo de una empresa que usa su modelo de negocio de diferenciación general que ha colocado a sus rivales en una mayor desventaja competitiva. El resultado hoy es que ha reemplazado a GM como el fabricante de automóviles más grande y rentable a nivel global.

Posicionamiento competitivo y grupos estratégicos

Los nuevos desarrollos como 1) las innovaciones tecnológicas que permiten una mayor diferenciación de productos, 2) la identificación de nuevos grupos de clientes y segmentos de mercado y 3) el descubrimiento de formas superiores de reducir la estructura de costos cambian continuamente las fuerzas competitivas en acción dentro de una industria. En tal situación tan dinámica, la posición competitiva de las empresas puede cambiar con gran rapidez. Las empresas con desempeño superior pueden ganar si pueden posicionarse de manera competitiva para perseguir una diferenciación general. Las empresas

5.4 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

¿La meta de Toyota? Un vehículo de alto valor que satisfaga las necesidades de cada cliente

La industria automotriz siempre ha sido una de las más competitivas del mundo debido a los ingresos y utilidades gigantescas que están en juego. Dadas las difíciles condiciones económicas a finales de la primera década de este siglo, no es de sorprender que la rivalidad haya aumentado conforme los fabricantes de automóviles se esfuerzan por desarrollar nuevos modelos que satisfagan mejor las necesidades de determinados grupos de compradores. Una empresa que está a la vanguardia de la competencia es Toyota.

Toyota produjo su primer automóvil hace 40 años, un feo vehículo rectangular, pero barato. A medida que la calidad de este automóvil se hacía evidente, las ventas aumentaron. Toyota, que en ese entonces era un líder en costos enfocado, reinvertió sus utilidades para mejorar el diseño de sus vehículos y en esfuerzos para reducir de manera continua sus costos de producción. Con el tiempo, Toyota ha aprovechado su baja estructura de costos para desarrollar una variedad siempre creciente de vehículos a precios razonables adaptados a los diferentes segmentos del mercado automotriz. Su habilidad para pasar de la etapa inicial de diseño a la etapa de producción en dos o tres años le permitió lanzar nuevos modelos más rápido que sus competidores y beneficiarse del desarrollo de nuevos segmentos de mercado. Toyota ha sido líder en posicionar toda su gama de vehículos y en aprovechar los nuevos segmentos de mercado emergentes. En el segmento SUV, por ejemplo, su primera oferta fue el costoso Land Cruiser, que en ese entonces tenía un precio de más de 35000 dólares. Al darse cuenta de la necesidad de SUV en rangos de precios más bajos, después introdujo la

4Runner, con un precio de 20000 dólares y diseñada para el cliente promedio de los SUV; a ésta siguió la RAV4, un pequeño SUV en el rango bajo de 20000 dólares; después llegó la Sequoia, una versión más grande y potente que la 4Runner en el rango superior a los 20000 dólares. Por último, mediante la tecnología de su división Lexus, introdujo el SUV de lujo, Highlander en el rango de menos de 30000 dólares. Hoy ofrece seis SUV, cada una con una combinación particular de precio, tamaño, desempeño, estilo y lujo para atraer a un grupo particular de clientes dentro del segmento de los SUV del mercado automotriz. De forma similar, Toyota posiciona sus sedanes para apelar a las necesidades de diferentes grupos de clientes. Por ejemplo, el Camry está orientado al mercado medio de clientes que pueden pagar alrededor de 23000 dólares y desean un equilibrio entre lujo, desempeño, seguridad y confiabilidad.

El modelo de negocio de diferenciación general está orientado hacia producir una variedad de vehículos que optimice la cantidad de valor que puede crear para diferentes grupos de clientes. Al mismo tiempo, el número de modelos que produce está limitado por la necesidad de mantener una estructura de costos baja y opciones de precios que le generen el nivel máximo de ingresos y utilidades. Debido a que ahora la competencia en cada segmento del mercado automotriz es intensa, todos los fabricantes globales de automóviles necesitan equilibrar las ventajas que supone tener más automóviles para atraer a los clientes contra los costos crecientes resultado de aumentar el número de diferentes modelos de automóviles que producen.

Fuente: <http://www.toyota.com>, 2009.

con un desempeño deficiente suelen ignorar la rapidez con la que su posición competitiva se está deteriorando, debido a las estrategias de sus rivales y en ocasiones descubren que es demasiado tarde para reconstruir sus modelos de negocio. El análisis de grupo estratégico, del que se habla en el capítulo 2, es una herramienta que los administradores pueden emplear para comprender mejor la dinámica del posicionamiento competitivo de manera que pueden cambiar sus modelos de negocio para conservar una rentabilidad superior a la promedio.

El modelo de negocio de una empresa determina cómo competirá por clientes en uno o más segmentos de mercado, y por lo general varias empresas compiten por el mismo grupo de clientes. Esto significa que, con el tiempo, las empresas que compiten por el mismo grupo de clientes se volverán rivales atrapados en una batalla competitiva. La meta es ser la empresa que alcance o empuje la frontera de valor, al adoptar las estrategias de negocios que generen una ventaja competitiva sostenida y una rentabilidad superior a la promedio.

Dentro de la mayoría de las industrias surgen los **grupos estratégicos**, es decir, el conjunto de empresas que adopta un modelo de negocio similar.¹⁹ Por ejemplo, esas empresas en una industria que compiten para convertirse en el líder en costos forman un grupo estratégico, aquellas que buscan una forma de ventaja de diferenciación forman otro, como lo hacen las empresas que han desarrollado una estrategia de diferenciación general. Las empresas que persiguen una diferenciación enfocada o un liderazgo en costos enfocado forman otros grupos estratégicos.

El concepto de grupos estratégicos tiene varias repercusiones en el posicionamiento competitivo. Primero, los administradores estratégicos deben elaborar un mapa de sus competidores con base en su elección de un modelo de negocio específico, por ejemplo, liderazgo en costos o liderazgo en costos enfocado. Con el fin de explicar sus diferencias en la rentabilidad, los administradores deben identificar las diferencias en el conjunto específico de estrategias que cada empresa emplea en el mismo modelo de negocio. Por ejemplo, ¿cómo una empresa ha logrado identificar mejor las necesidades determinadas de sus clientes a satisfacer o a qué grupos de clientes atender, y cómo ha logrado desarrollar una competencia distintiva determinada? Los administradores estratégicos pueden usar este conocimiento para posicionar mejor su modelo de negocio de manera que se acerquen más a los clientes, se diferencien de sus competidores o aprendan cómo reducir costos. El análisis cuidadoso de grupo estratégico permite a los administradores descubrir las formas más importantes de competir por clientes en uno o más segmentos de mercado y ayuda a revelar qué estrategias se necesitarán en el futuro para mantener la ventaja competitiva.

Segundo, una vez que una empresa haya catalogado a sus rivales, podrá comprender mejor la forma en que los cambios que se presentan en la industria están afectando su ventaja competitiva desde el punto de vista de la diferenciación y estructura de costos, así como identificar amenazas y oportunidades. Con frecuencia, los rivales más cercanos de una empresa son los competidores que forman parte de su grupo estratégico que han adoptado un modelo de negocio similar. Los clientes tienden a ver los productos de tales empresas como sustitutos directos del otro. Una amenaza importante para la rentabilidad de una empresa puede surgir de dentro de su propio grupo estratégico cuando sus rivales encuentran formas de mejorar la diferenciación de producto y acercarse más a los clientes o reducir su estructura de costos. Ésta es la razón de que las empresas actuales comparen a sus competidores más cercanos en lo relacionado a las dimensiones principales de desempeño para determinar si se están rezagando en alguna cuestión importante. Por ejemplo, UPS y FedEx están examinando constantemente el desempeño del otro.

En suma, el análisis de grupo estratégico supone identificar y catalogar los modelos de negocio y estrategias de negocios que los rivales en la industria han adoptado. Los administradores pueden entonces determinar cuáles estrategias son exitosas y cuáles no lo son y por qué cierto modelo de negocio funciona o no. Hay que destacar que también pueden analizar cómo la posición competitiva relativa de los rivales de la industria cambia en el tiempo, tanto de aquellos que han adoptado el mismo modelo de negocio como de quienes han adoptado modelos diferentes. Este conocimiento les permite perfeccionar o alterar de manera radical sus modelos y estrategias de negocio para mejorar su posición competitiva y lograr o permanecer en la frontera de valor.

Fallas en el posicionamiento competitivo

El posicionamiento competitivo exitoso requiere que una empresa logre un ajuste entre sus estrategias y su modelo de negocio. Por tanto, un líder en costos no puede esforzarse por lograr un alto nivel de segmentación de mercados y ofrecer una amplia gama de

productos, como lo hace un diferenciador, debido a que esta estrategia incrementaría demasiado su estructura de costos, lo cual ocasionaría que perdiera su ventaja basada en costos bajos. De manera similar, un diferenciador con competencias en innovación y que intenta reducir sus costos de investigación y desarrollo, o uno con competencias en el servicio posventa y que busca economizar en su fuerza de ventas para reducir sus costos, está buscando problemas debido a que está empleando las estrategias equivocadas para implementar su modelo de negocio.

Para adoptar un modelo de negocio exitoso, los administradores deben cerciorarse de que el conjunto de estrategias de negocios que han formulado e implementado estén trabajando en armonía para apoyarse entre sí, y de que no generan conflictos que arruinen el posicionamiento competitivo que se desea lograr mediante la elección del modelo de negocio. Muchas empresas, ya sea por error, ignorancia o descuido, quizá por la paradoja de Ícaro de la que se habla en el capítulo 3, no trabajan para mejorar de manera continua su modelo de negocio, no realizan análisis de grupo estratégico y suelen fallar en identificar y responder a las amenazas y oportunidades cambiantes en el entorno industrial. En consecuencia, el modelo de negocio de una empresa comienza a fallar debido a que sus estrategias de negocios no trabajan en conjunto y su rentabilidad comienza a declinar, como le sucedió a Sony. En ocasiones, el desempeño de una empresa puede declinar con tanta rapidez que no se puede recuperar y sus competidores se apoderan ella o se declara en quiebra. Por ejemplo, Circuit City no pudo encontrar un comprador debido a su situación competitiva decadente y se declaró en bancarrota en 2009.

Estas empresas han perdido su posición en la frontera de valor, debido a que perdieron la fuente de su ventaja competitiva o porque sus rivales han encontrado formas de empujar la frontera de creación de valor y las dejan atrás. En un principio, estas empresas alcanzaron un liderazgo exitoso basado en costos o un modelo de negocio basado en la diferenciación, pero gradualmente comenzaron a adoptar estrategias de negocios que las perjudicaron. Por desgracia, parece que la mayoría de las empresas pierde el control de sus modelos de negocio en el tiempo, con frecuencia debido a que se convierten en empresas grandes y complejas que son difíciles de administrar o porque el entorno está cambiando con más rapidez de lo que pueden cambiar su modelo de negocio, como ajustar las estrategias de producto y mercado para adaptarse a las condiciones cambiantes de la industria. Ésta es la razón de que sea tan importante que los administradores *piensen de forma estratégica*.

Existen muchos factores que pueden ocasionar que una empresa cometa errores relativos al posicionamiento competitivo. Aunque algunas empresas enfocadas pueden triunfar de manera espectacular durante un tiempo, tal vez cometan un error importante si, en su prisa por implementar su modelo de negocio, se expanden en exceso y pierden el control del mismo. Por ejemplo, People Express, una aerolínea estadounidense, fue el primer líder en costos en surgir después de la desregulación de la industria aeronáutica estadounidense. Comenzó como transportista aéreo especializado que atendía a un pequeño nicho de mercado: viajes de precio bajo por la costa este. Mediante un liderazgo en costos enfocado, esta estrategia fue muy exitosa, pero en su prisa por expandirse a otras regiones geográficas, decidió tomar el control de otras aerolíneas. Éstas eran diferenciadores que nunca habían perseguido un liderazgo en costos. Esta estrategia mejoró la estructura de costos de People Express y perdió su ventaja competitiva frente a otros transportistas nacionales y pronto éstos se apoderaron de ella. Herb Kelleher, fundador de Southwest Airlines, al ver cómo había fracasado People Express, se apegó al modelo de negocio de liderazgo en costos. Le tomó 20 años construir su aerolínea nacional, pero nunca se desvió de las estrategias necesarias para convertir a su empresa de un líder en costos enfocado en el líder en costos de la industria estadounidense de las aerolíneas.

Los diferenciadores también pueden fracasar en el mercado y terminar atrapados en el medio si los competidores enfocados atacan sus mercados con productos de más valor o de costos menores que mermen su ventaja competitiva. Esto le sucedió a IBM en el mercado de las mainframe cuando las PC se volvieron más potentes y capaces de hacer el trabajo de muchas mainframe costosas. También le sucedió a Sony cuando empresas como Apple y Samsung introdujeron productos que satisfacían mejor las necesidades de los clientes. En la jungla de la competencia, ninguna empresa está a salvo y cada una debe mantenerse en constante estado de alerta para tomar ventaja de las nuevas oportunidades en el momento en que éstas surjan. La experiencia de Holiday Inn mostrada en el caso de cierre describe la forma en que una empresa puede perder el control de su modelo de negocio, pero también cómo los administradores pueden diseñar estrategias que armonicen con las condiciones competitivas cambiantes y retornar a la frontera de valor.

En resumen, los administradores estratégicos deben emplear las herramientas analizadas en este libro para monitorear de manera continua lo bien que están funcionando las estrategias de negocios que usan para implementar su modelo de negocio. No hay tarea más importante que garantizar que la empresa tiene un posicionamiento óptimo con respecto a sus rivales para competir por los clientes. Y, como se ha hablado, los cambios constantes que ocurren en el entorno externo, así como las acciones de los competidores que trabajan para desarrollar estrategias de negocio superiores, hacen del posicionamiento competitivo una tarea compleja y demandante que requiere el grado más alto de pensamiento estratégico. Esta es la razón de que las empresas paguen decenas de millones de dólares al año a los presidentes generales y a otros altos directivos que han demostrado su habilidad para crear y sostener modelos de negocio exitosos.

RESUMEN

1. Para crear un modelo de negocio exitoso, los administradores deben elegir estrategias de negocios que le den a la empresa una ventaja competitiva sobre sus rivales; es decir, deben optimizar el posicionamiento competitivo. Deben decidir primero sobre a) las necesidades del cliente o qué se debe satisfacer; b) los grupos de clientes, o a quién se debe satisfacer, y c) competencias distintivas, o cómo se deben satisfacer las necesidades de los clientes. Estas decisiones determinan cuáles estrategias formulan e implementan para poner en acción el modelo de negocio de una empresa.
2. Las necesidades del cliente son deseos, necesidades o antojos que se pueden satisfacer por medio de los atributos o características de un producto. Los clientes eligen un producto con base en a) la forma en que el producto se diferencia de otros de su tipo y b) su precio. La diferenciación es el proceso de diseñar productos para satisfacer las necesidades de los clientes en formas que los productos competitivos no pueden. Las empresas que crean algo distinto o diferente pueden fijar un precio más alto por sus productos.
3. Si los administradores diseñan estrategias para diferenciar un producto mediante la innovación, calidad excelente o capacidad de respuesta al cliente,
4. La segunda estrategia importante para formular un modelo de negocio exitoso consiste en decidir qué tipo de producto(s) ofrecer y a qué grupo(s) de clientes. La segmentación de mercados es la forma en que una empresa decide agrupar a los clientes, a partir de las diferencias importantes en sus necesidades o preferencias, para lograr una ventaja competitiva.
5. Existen tres métodos principales de segmentación de mercados. Primero, una empresa puede elegir ignorar las diferencias y hacer un producto orientado al cliente promedio o típico. Segundo, una empresa puede optar por reconocer las diferencias entre grupos de clientes y hacer un producto orientado hacia la mayoría o todos los segmentos del mercado. Tercero, una empresa puede optar por orientarse a sólo uno o dos segmentos de mercado.
6. Para desarrollar un modelo de negocio exitoso, los administradores estratégicos deben diseñar un con-

estarán eligiendo un modelo de negocio con base en ofrecer a los clientes un producto diferenciado. Si los administradores basan su modelo de negocio en hallar formas de reducir costos, estarán eligiendo un modelo de negocio basado en ofrecer a los clientes productos de precio bajo.

- junto de estrategias que determine a) cómo diferenciar y fijar el precio de su producto y b) cuánto segmentar a un mercado y hasta qué grado ampliar la gama de productos a desarrollar. Si estas estrategias resultan en un modelo de negocio rentable, ahora dependerá de la capacidad del administrador estratégico para ofrecer a los clientes el mayor valor mientras mantiene la viabilidad de la estructura de costos.
7. La frontera de creación de valor representa la cantidad máxima de valor que los productos de empresas diferentes dentro de una industria pueden dar a los clientes en cualquier momento al usar diferentes modelos de negocio. Las empresas en la frontera de valor son aquellas que tienen los modelos de negocio más exitosos en una industria determinada.
 8. La frontera de creación de valor puede alcanzarse al elegir entre cuatro *estrategias competitivas genéricas*: liderazgo en costos, liderazgo en costos enfocado, diferenciación y diferenciación enfocada.
 9. Un modelo de negocio de liderazgo en costos se basa en reducir la estructura de costos de la empresa, de manera que pueda producir y vender bienes o servicios a un costo más bajo que el de sus rivales. Un líder en costos suele ser una empresa grande y nacional que se orienta al cliente promedio. El liderazgo en costos enfocado consiste en desarrollar las estrategias correctas para atender a uno o dos segmentos de mercado.
 10. Un modelo de negocio de diferenciación se basa en crear un producto que los clientes perciban como diferente o distinto en algunas cuestiones importantes. La diferenciación enfocada consiste en ofrecer un producto diferenciado para sólo uno o dos segmentos de mercado.
 11. La mitad de la frontera de creación de valor está ocupada por diferenciadores generales, que han perseguido su estrategia de diferenciación de una forma que también les ha permitido reducir su estructura de costos en el tiempo.
 12. El análisis de grupo estratégico ayuda a las empresas en una industria a comprender mejor la dinámica del posicionamiento competitivo. En este análisis, los administradores identifican y catalogan los modelos y las estrategias de negocios que sus rivales están persiguiendo. Después, pueden determinar cuáles estrategias son exitosas o no y por qué un determinado modelo de negocio está funcionando o no. A su vez, esto les permite perfeccionar o alterar de manera radical sus modelos y estrategias de negocio para mejorar su posicionamiento competitivo.
 13. Muchas empresas, por ignorancia, error o descuido, no trabajan para mejorar de manera continua su modelo de negocio, no realizan el análisis de grupo estratégico y suelen no identificar y responder a las amenazas y oportunidades cambiantes. En consecuencia, sus estrategias de negocios no trabajan juntas, su modelo de negocio comienza a fallar y su rentabilidad a declinar. No hay tarea más importante que asegurar que nuestra empresa tiene un posicionamiento óptimo frente a sus rivales para competir por clientes.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. ¿Por qué cada modelo de negocio genérico requiere un conjunto diferente de estrategias de negocios? Dé ejemplos de pares de empresas en a) la industria del cómputo, b) la industria de la electrónica y c) la industria de la comida rápida que hayan adoptado diferentes tipos de modelos de negocio.
2. ¿Cómo afectan los cambios en el entorno el éxito del modelo de negocio de una empresa?
3. ¿Cuál es la frontera de creación de valor? ¿Cómo permite cada uno de los cuatro modelos de negocio genéricos a una empresa alcanzar su frontera?
4. ¿Cómo es posible que las empresas que persiguen el liderazgo en costos y la diferenciación pierdan su lugar en la frontera de valor? ¿De qué formas pueden recuperar su ventaja competitiva?
5. ¿Qué estrategias necesita desarrollar una empresa para convertirse en un diferenciador general? ¿De qué formas esto ofrece una ventaja competitiva con respecto a los líderes de costos o diferenciadores?
6. ¿Por qué el análisis de grupo estratégico es importante para un posicionamiento competitivo superior?
7. ¿Cuáles son algunas de las razones de que las empresas pierdan el control sobre su modelo de negocio y por tanto su ventaja competitiva en el tiempo?

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRÁCTICA

Ejercicio en equipo: en busca de una estrategia para un restaurante

Divídanse en equipos de tres a cinco personas y analicen el escenario siguiente. Son un grupo de socios que está considerando abrir un nuevo restaurante en su ciudad. Tratan de decidir cómo posicionar su restaurante para darle la mejor ventaja competitiva.

1. Elabore un mapa de grupo estratégico que contemple los restaurantes en su ciudad y analice sus modelos y estrategias de negocios genéricas. ¿Cuáles son las similitudes o diferencias entre estos grupos?
2. Identifique cuáles restaurantes cree que son los más rentables y por qué.
3. A partir de este análisis, decida qué tipo de restaurante desea abrir y por qué.

Archivo periodístico 5

Encuentre un ejemplo (o varios) de una empresa que haya adoptado uno de los modelos de negocio genéricos. ¿Qué conjunto de estrategias de negocios emplea la empresa para formular e implementar su modelo de negocios? ¿Cuán exitosa ha sido la empresa?

Proyecto de administración estratégica: módulo 5

Esta parte del proyecto se enfoca en la naturaleza del modelo y estrategias de negocios de su empresa. Si su empresa opera en más de un negocio, concéntrese

en su negocio central o sus negocios más centrales o importantes. Mediante toda la información que ha recabado acerca de su empresa hasta ahora, responda las siguientes preguntas.

1. ¿Qué tan diferenciados son los productos o servicios de su empresa? ¿Cuál es la base de su atractivo diferenciado?
2. ¿Cuál es la estrategia de su empresa hacia la segmentación de mercados? Si segmenta su mercado, ¿en qué se basa para hacerlo?
3. ¿Qué tipo de competencias distintivas tiene su empresa? (Utilice la información sobre la estrategia funcional de la que se habló en el capítulo anterior, para responder esta pregunta). ¿Es la eficiencia, la calidad, la innovación, la capacidad de respuesta al cliente o una combinación de estos factores el principal motor de su empresa?
4. ¿Qué modelo de negocio genérico está persiguiendo su empresa? ¿Cómo ha formulado e implementado un conjunto de estrategias de negocios para adoptar este modelo de negocio?
5. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas asociadas con la elección de su empresa del modelo y estrategias de negocios?
6. ¿Su empresa es parte de un grupo estratégico en una industria? Si es así, ¿de cuál?
7. ¿Cómo podría mejorar su modelo y estrategias de negocios para fortalecer la ventaja competitiva de su empresa?

CASO DE CIERRE

Holiday Inn en seis continentes

La historia de la cadena de hoteles Holiday Inn es una de las más grandes historias de éxito en el mundo de los negocios en Estados Unidos. Su fundador, Kemmons Wilson, que vacacionaba a principios de la década de los cincuenta, encontró que los hoteles eran pequeños, costosos y de una calidad impredecible. Este descubrimiento, junto con la posibilidad de un viaje sin precedentes por carretera gracias al programa de la nueva carretera interestatal, dieron lugar a esta comprensión: había una

necesidad no satisfecha, el vacío en el mercado de hospedaje de calidad.²⁰ Holiday Inn se fundó con el fin de satisfacer esa necesidad. Desde el principio, Holiday Inn impuso el estándar en cuanto a las características que debían ofrecer los hoteles, como aire acondicionado y máquinas de hielo, mientras mantenían la tarifa por habitación a un nivel razonable. Estas amenidades aumentaron la popularidad de los hoteles, y las franquicias de hoteles, inventadas por Wilson, posibilitaron

la rápida expansión. Para 1960, se podían encontrar Holiday Inn en casi cualquier ciudad y autopista importantes. Antes de que llegara a su fin la década de los sesenta, había más 1 000 en operación total y tasas de ocupación de 80% en promedio. Se había creado el concepto de hospedaje masivo.

El servicio que Holiday Inn ofrecía apelaba al viajero promedio, que deseaba un producto estandarizado (una habitación) a un precio promedio, a la mitad del mercado de habitaciones de hoteles. Pero para la década de los setenta, los viajeros comenzaron a hacer diferentes demandas a los hoteles y moteles. Algunos querían lujo y estaban dispuestos a pagar precios más altos por mejores alojamientos y servicio. Otros buscaban precios bajos y aceptaban una calidad y servicios básicos a cambio. A medida que el mercado se fragmentó en diferentes grupos de clientes con diferentes necesidades, Holiday Inn seguía ofreciendo un producto indiferenciado, de costo y de calidad promedio.

Aunque Holiday Inn ignoró el cambio en el mercado y, por tanto, no respondió de la manera adecuada ante él, la competencia hizo lo contrario. Empresas como Hyatt se apropiaron del segmento superior del mercado, donde la calidad y el servicio vendían las habitaciones. Cadenas como Motel 6 y Days Inn se apropiaron del segmento de precio bajo y calidad básica del mercado. En el medio había muchas cadenas de especialidad orientadas a los viajeros de negocios, familias y personas que desean cocinar en sus habitaciones. La posición de Holiday Inn sufrió ataques en todos sus flancos. A medida que las tasas de ocupación se desplomaban con la creciente competencia, la rentabilidad también se vio mermada.

Herida más no vencida, Holiday Inn comenzó a contraatacar. La cadena original mejoró para atraer a los viajeros orientados hacia la calidad. Después, para satisfacer las necesidades de los diferentes tipos de viajeros, Holiday Inn creó nuevas cadenas de hoteles y moteles: el lujoso Crowne Plaza; Hampton Inn que atiende al segmento más barato del mercado y Embassy Suites donde todas las habitaciones son suites. Por tanto, Holiday

Inn intentó satisfacer las demandas de muchos nichos o segmentos del mercado de hoteles que habían surgido a medida que las necesidades de los clientes iban cambiando con el tiempo. Estas maniobras triunfaron a principios de la década de los noventa, y Holiday Inn creció para convertirse en uno de los proveedores más grandes de habitaciones de hotel en la industria. No obstante, a finales de esa década, la reducción en sus ingresos reveló que debido a la intensa competencia en la industria por parte de otras cadenas como Marriott, Holiday Inn otra vez estaba perdiendo su atractivo diferenciado.²¹

En el mercado rápidamente cambiante de los hoteles y alojamiento, posicionar cada marca o cadena hotelera para maximizar la demanda del cliente es una tarea continua. En 2000, la presión en todas las cadenas hoteleras por adaptarse a los desafíos de la competencia global y convertirse en marcas diferenciadas a nivel global occasionó la compra de Holiday Inn y su incorporación a la cadena internacional Six Continents Hotels. Hoy, por todo el mundo, en más de 3 200 hoteles ondean las banderas de Holiday Inn, Holiday Inn Express, Crowne Plaza, Staybridge Suites by Holiday Inn o del lujoso Inter-Continental Hotels and Resorts, los cuales se están posicionando para ofrecer los servicios, amenidades y experiencias de alojamiento que atenderán prácticamente cualquier ocasión de viaje y necesidades del cliente.²² Al principio de este siglo, la empresa se ha sometido a una campaña de modernización masiva en Estados Unidos para llevar al servicio completo existente de los Holiday Inn al siguiente paso en la evolución. Holiday Inn planea tener una habitación para satisfacer las necesidades de todo segmento del mercado hotelero en cualquier parte del mundo.

Preguntas para análisis

1. ¿Por qué el modelo y las estrategias de negocios de Holiday Inn cambiaron con el tiempo?
2. ¿Cuáles son las estrategias detrás del modelo de negocio actual de Six Continents Hotels? ¿De qué forma esto puede mejorar su ventaja competitiva?

6

ESTRATEGIA DE NEGOCIOS Y EL ENTORNO DE LA INDUSTRIA

O B J E T I V O S D E A P R E N D I Z A J E

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

- Explicar por qué los administradores estratégicos deben adaptar sus modelos de negocio a las condiciones que existen en diferentes entornos de la industria
- Identificar las estrategias que los administradores pueden desarrollar para aumentar la rentabilidad en las industrias fragmentadas
- Analizar los problemas específicos que existen en las industrias embrionarias y en crecimiento y cómo las empresas pueden desarrollar modelos de negocio exitosos para competir de manera efectiva
- Comprender la dinámica competitiva en las industrias maduras y analizar las estrategias que los administradores pueden desarrollar para incrementar la rentabilidad aun cuando la competencia es intensa
- Describir las diferentes estrategias que las empresas en industrias en declive pueden utilizar para sustentar sus modelos de negocio y rentabilidad

La competencia en el negocio de los microchips se acelera Intel siempre ha sido el líder del mercado de microchips de unidades centrales de procesamiento (CPU); sus chips Pentium, Atom y el nuevo Nehalem suministran el poder de procesamiento a cualquier tipo de PC, incluidas de escritorio, laptop y smartbooks

Su principal competidor es AMD. El mercado para los microchips de unidades de procesamiento gráfico (GPU, por sus siglas en inglés) que ofrecen vanguardia en animación, video de alta definición y el poder de procesamiento necesario para ejecutar juegos de cómputo avanzados, como Crysis, World of Warcraft y Grand Theft Auto y que permiten la creación sofisticada de imágenes y figuras en tercera

dimensión dominada por Nvidia. Los chips GPU de Nvidia son los favoritos entre los jugadores, animadores y diseñadores visuales sofisticados. La principal competencia de Nvidia es ATI, que fue comprado por AMD (el principal competidor de CPU de Intel) en 2006.

La meta de AMD al comprar ATI fue combinar los diferentes poderes de procesamiento de los chips de CPU y de GPU para dar a los

C A S O D E A P E R T U R A



usuarios de PC el mejor poder de procesamiento y la más alta velocidad mientras proporcionan sorprendentes capacidades gráficas. Al combinar ambos tipos de chips, la meta de AMD era lograr una ventaja competitiva sobre Intel. Los CPU de Intel tiene un poder de procesamiento gráfico muy básico, suficiente para las tareas ordinarias de una PC, pero no para las poderosas aplicaciones de juegos, procesamiento de video o interfaz gráfica sofisticada como la que hay dentro de las PC de Apple. Los GPU son el corazón de las consolas de juegos y Nvidia produjo el chip que se usó en el primer Xbox. En la actualidad, la división ATI de AMD produce el GPU sobre el que se ejecuta el Wii de Nintendo, y el GPU de Nvidia está dentro del PlayStation3. Nvidia dio un gran golpe en 2009 cuando Apple anunció que todas sus nuevas PC contendrían los avanzados GPU de Nvidia, debido a su tecnología de punta. No obstante, en 2009, ATI también introdujo poderosos GPU que compiten con los de Nvidia. Hoy, tanto Nvidia como ATI rivalizan por suministrar los GPU en las PC ofrecidas por fabricantes como Dell, HP y Lenovo; además, Intel y AMD compiten por suministrar los CPU en estas PC.

La situación compleja y competitiva entre estas tres empresas ha ocasionado cambios importantes en sus modelos de negocio, un posicionamiento competitivo y estrategias en el mercado maduro de las PC. Por ejemplo, la feroz competencia entre AMD e Intel llegó a un punto crítico en 2005, cuando AMD introdujo un CPU de nueva generación de 64 bits, con un mejor desempeño que el de Intel y cuyo precio se disparó mientras Intel luchaba por alcanzarlo. Pero Intel, un diferenciador general con inversiones masivas de recursos, innovó un CPU aún más poderoso, y para 2007 había igualado y superado al de AMD. Al mismo tiempo, Intel tenía los recursos necesarios para producir sus CPU de siguiente generación, de menor tamaño, algo que cada vez es más importante hoy debido a la necesidad de enfriar las laptop más pequeñas. El precio de las acciones de AMD se desplomó cuando el precio de las de Intel aumentó, debido a que había perdido su liderazgo en las CPU y a que en 2007 aún no tenía GPU viable para competir con Nvidia.

Después, en 2008, Nvidia recibió un gran golpe cuando ATI de AMD introdujo su chip GPU de siguiente generación que superó el de Nvidia y ofrecía estos poderosos GPU a precios

más bajos para recuperar la participación de mercados. Después, el precio de las acciones de Nvidia se derrumbó, pues se vio obligada a reducir el precio de sus GPU para poder competir. Todo esto dio lugar a una guerra de precios, y las utilidades de ambas empresas se desplomaron. Al mismo tiempo, ATI aún estaba luchando contra Intel en el mercado de los CPU, en el cual los nuevos procesadores "dual core" de Intel se habían convertido en los líderes del mercado. AMD lanzó sus chips de nueva generación que igualaban y hasta superaban a los de Intel; el resultado nuevamente fue una guerra de precios en la cual las empresas redujeron el precio de sus CPU para competir por la participación de mercado. El resultado fue que las utilidades de cada uno de los fabricantes de chips cayeron en picada debido a que quedaron atrapados en una intensa batalla competitiva; al mismo tiempo, los clientes de las PC obtuvieron PC más poderosas a precios cada vez más bajos.

Después, en 2008, para empeorar la situación competitiva, Intel anunció que estaba desarrollando su código vanguardista para GPU llamado Larrabee para competir directamente contra Nvidia y AMD. Intel se había percatado de con cuánta rapidez estaba creciendo el mercado de las GPU, debido a la creciente popularidad de multimedia en línea como videos, animaciones, películas en alta definición y, por supuesto, juegos de alta potencia ejecutados en la PC. Con Intel, el gigante de las CPU, ahora compitiendo en el segmento GPU del mercado, el precio de las acciones de Nvidia y AMD se colapsó. Los precios de todos los tipos de chips continuaron disminuyendo, pues las tres empresas habían gastado miles de millones en investigación y desarrollo nuevo y costoso para innovar y mejorar los chips, a pesar de la merma en sus utilidades. El resultado final es que la intensa competencia en el mercado de los chips de cómputo está colapsando la rentabilidad de las tres principales empresas, a pesar de que están ofreciendo a los clientes mucho más valor por su dinero. Sin lugar a dudas, las empresas más innovadoras necesitan administrar la competencia de la industria para asegurar que pueden ofrecer a sus clientes mejores productos y, al mismo tiempo, obtener utilidades superiores al promedio, de manera que puedan financiar la innovación necesaria para perfeccionar los productos y la rentabilidad con el paso del tiempo.

Sinopsis

Como lo sugiere la competencia en la industria de los microchips, incluso las empresas líderes en la industria, aquellas con los modelos de negocio más exitosos, enfrentan problemas graves cuando tratan de conservar su rentabilidad en el tiempo. Incluso si los administradores estratégicos crean un modelo de negocio exitoso, aún enfrentarán otro reto: la necesidad de desarrollar y mejorar continuamente sus estrategias de negocios para conservar su ventaja competitiva con el paso del tiempo y a medida que el entorno de la industria cambia. Conforme el entorno de la industria cambia durante su ciclo de vida, también lo hacen los tipos de amenazas y oportunidades que una empresa enfrenta; su modelo y estrategias de negocio tienen que adaptarse y cambiar según las condiciones del entorno cambiante.

Este capítulo examina primero la forma en que las empresas pueden desarrollar nuevos tipos de estrategias para fortalecer sus modelos de negocio. Después considera los desafíos que supone desarrollar y mantener una ventaja competitiva en las industrias embrionarias, en crecimiento, maduras y en declive. Para cuando finalice este capítulo, habrá entendido cómo las fuerzas en el entorno cambiante de la industria requieren administradores que adopten nuevos tipos de estrategias para fortalecer el modelo de negocio de su empresa y mantenerla en la frontera de la creación de valor, donde se obtienen las mayores utilidades.

ESTRATEGIAS EN INDUSTRIAS FRAGMENTADAS

Una *industria fragmentada* es aquella compuesta de una gran cantidad de empresas medianas y pequeñas, por ejemplo, tintorerías, restaurantes, gimnasios y servicios legales. Existen varias razones que explican el que una industria esté compuesta por muchas empresas pequeñas y algunas grandes.¹

Primero, las industrias fragmentadas se caracterizan por bajas barreras al ingreso, debido a que carecen de economías de escala. Muchos compradores de viviendas, por ejemplo, prefieren tratar con agentes inmobiliarios locales, a quienes perciben como más conocedores del mercado local que las cadenas nacionales. Segundo, en algunas industrias, incluso existen deseconomías de escala. En el negocio de los restaurantes, por ejemplo, los clientes suelen preferir el estilo y la comida únicos del popular restaurante local en lugar de las ofertas estandarizadas de alguna cadena nacional. Tercero, las bajas barreras al ingreso que permiten la entrada constante de nuevas empresas también mantienen fragmentada a la industria. La industria restaurantera ejemplifica esta situación. Los costos de abrir un restaurante son moderados y un solo empresario puede resistirlos. Los altos costos de transportación también pueden mantener a una industria fragmentada, y la producción local o regional puede ser la única forma eficiente de satisfacer las necesidades de los clientes, como en las industrias de la basura, del cemento, tabiques o vidrios a la medida. Por último, una industria puede estar fragmentada debido a que las necesidades de los clientes son tan especializadas que sólo se requiere una pequeña cantidad de producto, por tanto, no hay posibilidad para una gran producción en masa para satisfacer el mercado, por ejemplo, la joyería hecha a la medida o los servicios de hostelería.

Si estas condiciones existen, en muchas industrias fragmentadas el modelo de negocio enfocado será el más rentable. Las empresas pueden especializarse en función del grupo de clientes, de las necesidades de los clientes o de la región geográfica, de manera que muchas pequeñas empresas de especialidad operen en los mercados locales o regionales. Todo tipo de productos especializados o hechos a la medida (como muebles, ropa, sombreros, botas, casas, etc.) caen en esta categoría, como todos los pequeños servicios de operaciones que atienden las necesidades de los clientes, como las lavanderías, gimnasios y tiendas de renta de muebles.

Sin embargo, los administradores estratégicos ansían obtener las ventajas de costos que supone impulsar el liderazgo en costos o las ventas y utilidades de mejorar las ventajas de la diferenciación que conlleva evadir las condiciones competitivas que han permitido que las empresas enfocadas dominen una industria. En esencia, las empresas buscan un modelo y estrategias de negocio que les permitan *consolidar* una industria fragmentada para obtener una rentabilidad superior al promedio posible en una industria consolidada. Estas empresas incluyen a grandes minoristas como Walmart y Target y cadenas de comida rápida como McDonald's y Subway; tiendas de reparaciones como Midas, Inc.; y hasta abogados, consultores y contadores fiscalistas.

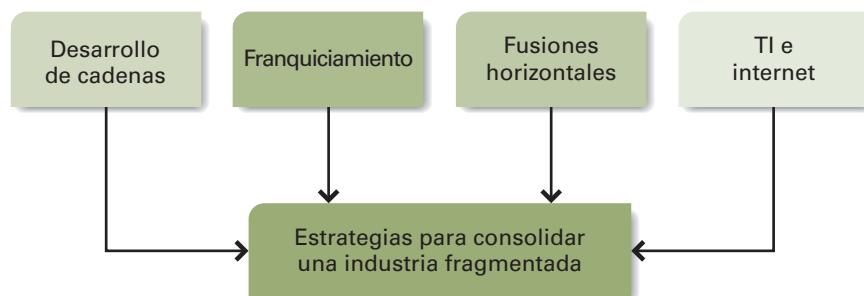
Para crecer, consolidar sus industrias y convertirse en líderes de la industria, estas empresas han diseñado estrategias que incluyen desarrollar cadenas, franquicias, fusiones horizontales, utilizar internet y TI, para lograr las ventajas del liderazgo en costos o del modelo de negocio de diferenciación. Al hacerlo, muchas empresas enfocadas han perdido su ventaja competitiva y han desaparecido (figura 6.1).

Desarrollo de cadenas

Empresas como Walmart y Midas han adoptado una estrategia de desarrollo de cadenas para obtener las ventajas que supone ser el líder en costos. Establecen redes de tiendas comercializadoras vinculadas que están interconectadas por TI y funcionan como una sola empresa grande. El enorme poder de compra que poseen estas empresas por medio de su cadena de tiendas diseminadas por toda la nación, les permite negociar grandes reducciones de precios con los proveedores que promueven su ventaja competitiva. Superan la barrera de los altos costos de transportación al establecer centros regionales de distribución que pueden economizar los costos de inventario y maximizar la capacidad de respuesta a las necesidades de las tiendas regionales y sus clientes. También logran economías de escala al compartir sus habilidades directivas a través de la cadena y pueden usar publicidad nacional en lugar de local.

Por tanto, mediante el desarrollo de cadenas, las empresas logran ventajas de costos y diferenciación de las que disfrutan los líderes en la industria; de hecho, suelen convertirse en los nuevos líderes de la misma. Por ejemplo, la estrategia de desarrollo de cadenas se ha usado en una amplia variedad de industrias minoristas, que se han ido consolidando de manera paulatina. Barnes & Noble y Borders usaron esta estrategia en la venta minorista de libros; Staples la aplicó a los útiles de oficina; Best Buy a la venta minorista de aparatos electrónicos; Home Depot a los suministros de construcción, etc. En cada caso, las empresas que usaron el desarrollo de cadenas para adoptar un modelo de negocio basado en el liderazgo en costos o diferenciación, transformaron la estructura competitiva de la industria a su favor y consolidaron la industria y debilitaron las cinco fuerzas de la competencia en el proceso.

Figura 6.1 Estrategias para consolidar una industria fragmentada



Franquiciamiento

Al igual que el desarrollo de cadenas, el franquiciamiento es una estrategia de negocios que permite a las empresas, en particular a las de servicios como McDonald's o Century 21 Real Estate, disfrutar de las ventajas competitivas resultado del liderazgo en costos o la diferenciación. En el franquiciamiento, el franquiciante o franquiciador (empresa matriz) cede a su franquiciatario o franquiciado el derecho de usar el nombre, reputación y modelo de negocio de la empresa matriz, en un lugar o área en particular a cambio de una cuantiosa suma y con frecuencia de un porcentaje de las utilidades.²

Una ventaja particular de esta estrategia es que debido a que el franquiciatario suele ser propietario de su negocio, estará muy motivado para hacer que el modelo de negocio de la empresa trabaje de manera eficaz y para asegurarse de que los estándares y la calidad sean altos en toda ocasión, y así satisfacer siempre las necesidades de los clientes. Tal motivación es crucial para un diferenciador que debe trabajar de manera continua para conservar su atractivo exclusivo o distintivo. Además, el franquiciamiento disminuye la carga financiera que supone expandirse con rapidez, lo cual permite un rápido crecimiento de la empresa. Por último, una empresa franquiciada por toda la nación puede lograr las ventajas de la publicidad de gran escala, así como economías en la compra, administración y distribución, como McDonald's lo hace con tanta eficiencia al perseguir su modelo de liderazgo en costos.

Fusiones horizontales

Empresas como Anheuser-Busch, Dillard's y Blockbuster eligen una estrategia de *fusión horizontal* para consolidar sus industrias respectivas. Por ejemplo, Dillard's se las arregló para fusionar las cadenas de tiendas regionales para formar una empresa nacional. Al optar por la fusión horizontal, las empresas pueden lograr economías de escala y asegurar un mercado nacional para su producto. En consecuencia, pueden perseguir un liderazgo en costos o adoptar un modelo de negocio basado en la diferenciación (a pesar de ello, Dillard's ha estado intentando perseguir su modelo de diferenciación de manera eficaz). Las diversas implicaciones estratégicas importantes de la fusión horizontal se analizan con detalle en el capítulo 9.

Uso de la tecnología de información e internet

El desarrollo de nuevas tecnologías de información (TI) suele dar a una empresa la oportunidad de diseñar nuevas estrategias de negocios para consolidar una industria fragmentada. eBay y Amazon.com, por ejemplo, usan internet y las estrategias asociadas que hacen posible el comercio electrónico, persiguiendo un liderazgo en costos y consolidar la industria fragmentada de las subastas y las librerías. Antes de eBay, el negocio de las subastas estaba muy fragmentado y las subastas locales que se realizaban en ciudades eran la principal forma en que las personas podían desprenderse de sus antigüedades u objetos de colección. Al aprovechar internet, eBay ahora puede asegurar a los vendedores que sus artículos de colección tendrán una gran visibilidad y más posibilidades de obtener mejores precios por sus productos. De manera similar, el éxito de Amazon.com en el mercado de los libros ha acelerado la consolidación en el sector minorista de los libros y muchas pequeñas librerías han cerrado al no poder competir por precio ni por selección. Clear Channel Communications, presentado en la sección 6.1 Estrategia en acción, utilizó muchas de las estrategias que se presentaron antes para convertirse en el radiodifusor más importante dentro de Estados Unidos.

El desafío en una industria fragmentada es descubrir las mejores estrategias para superar un mercado fragmentado de manera que se puedan lograr las ventajas competitivas asociadas con los diferentes modelos de negocio. Es difícil pensar en alguna empresa de servicios importante, desde las firmas jurídicas y de consultoría hasta los negocios que satis-

6.1 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Clear Channel crea una cadena nacional de estaciones de radio locales

Clear Channel Communications comenzó con sólo una estación de radio en 1995. Históricamente, la industria de las radiotransmisiones ha estado fragmentada debido a que una ley federal prohibía que una sola empresa poseyera más de 40 estaciones en todo el mundo; en consecuencia, la mayoría de las estaciones de radio locales era de propiedad privada. Clear Channel aprovechó la derogación de esta ley en 1996 para comprar estaciones y, lo más importante, desarrollar un modelo de negocio (que hoy consiste en *diferenciación general*) que le permitiría obtener las ganancias que supondría consolidar esta industria fragmentada; y para principios del presente siglo, operaba más de 1 200 estaciones de radio en Estados Unidos.

Desde un principio, los administradores estratégicos de Clear Channel reconocieron que la principal forma de incrementar la rentabilidad de las estaciones de radio era lograr las economías de escala originadas por su operación y marketing a nivel nacional. La pregunta era cómo hallar formas de mejorar la calidad de su programación para incrementar el número de radioescuchas y por tanto aumentar los ingresos por publicidad (las tarifas publicitarias están basadas en el número de radioescuchas). Al mismo tiempo, necesitaba encontrar formas para reducir los altos costos operativos de cada estación, es decir, reducir su estructura de costos. Y el reto era cómo lograr ambas cosas al mismo tiempo. Los directivos de Clear Channel aprovecharon la tecnología digital emergente que permitió la fácil y rápida manipulación y transferencia de grandes volúmenes de datos para lograr ambas metas.

Para finales de la década de los noventa, la música y la programación podía grabarse, almacenarse en formato digital y editarse con facilidad. Sus administradores pensaron en una estrategia llamada "voice tracking" que produce la ilusión de la presencia de un anfitrión o presentador en el estudio cuando en realidad no es así. Para lograr economías de escala, Clear Channel empleó DJ populares nacionales o regionales para grabar sus programas diarios y éstos perso-

nalizaron sus producciones para ajustarse a las necesidades de los mercados locales. Por ejemplo, una tecnología permite a los DJ aislar y escuchar el final de una canción y el principio de la siguiente; ahí pueden insertar cualquier charla, noticia o información apropiada entre las piezas musicales como y cuando quieran. Las estaciones locales proveen esta información local; después que han personalizado sus programas, los DJ los envían por internet, donde los operadores locales los manejan. Esta práctica tiene enormes ventajas. Por ejemplo, los costos de programación de una cantidad limitada de DJ populares son mucho más bajos que el costo de emplear un ejército de DJ locales. De parte de la diferenciación, la calidad de la programación es mucho más alta debido a que Clear Channel puede invertir más en ella y porque el atractivo de algunos DJ es mucho mayor que el de otros. Con el tiempo, la programación de mayor calidad aumenta el número de radioescuchas, y esto atrae más anunciantes, cuyos anuncios digitales pueden insertarse fácilmente en la programación por los operadores locales.

Además, Clear Channel desarrolló su nombre de marca, KISS, a través de sus estaciones de radio de manera que cuando las personas viajan, se sentirán atraídas por sus estaciones locales sin importar dónde estén. Se espera que la mayor demanda de clientes aumente los ingresos por publicidad, con lo que disminuirá su estructura de costos y aumentará su rentabilidad futura. Clear Channel recibió un golpe importante a principios del presente siglo, cuando la creciente popularidad de los reproductores de MP3 como el iPod y los videos en línea comenzaron a reducir el tamaño de su audiencia y por tanto los ingresos publicitarios. La empresa se ha visto obligada a experimentar con nuevas formas de ajustar la publicidad en radio al auditorio, como con anuncios cortos; también se asoció con Google para hallar formas de adaptar mejor la publicidad a las necesidades particulares del mercado local. Una vez más, nada es para siempre en ningún entorno industrial competitivo.

Fuentes: <http://www.clearchannel.com>, 2009; 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.

facen la mínima necesidad del cliente, como salas de belleza y talleres automotrices, que no haya sido consolidada por empresas que buscaban un modelo de negocio más rentable.

ESTRATEGIAS EN INDUSTRIAS EMBRIONARIAS Y EN CRECIMIENTO

Como se estudia en el capítulo 2, una industria embrionaria es aquella que justo ha comenzado a desarrollarse y una industria en crecimiento es aquella en la que la demanda de primera vez se está expandiendo con rapidez a medida que muchos clientes ingresan al mercado. Al elegir las estrategias necesarias para adoptar un modelo de negocio, las

industrias embrionarias y en crecimiento presentan desafíos especiales debido a que surgen nuevos grupos de clientes con diferentes tipos de necesidades. Los administradores estratégicos deben estar conscientes de la forma en que las fuerzas competitivas en las industrias embrionarias y en crecimiento cambian con el tiempo, pues por lo general tienen que desarrollar nuevas clases de competencias y depurar sus modelos de negocio para competir de manera eficaz a largo plazo.

La mayoría de las industrias embrionarias surge cuando una innovación tecnológica crea una nueva oportunidad de producto. Por ejemplo, hace un siglo, la introducción del motor de combustión interna llevó al desarrollo de los “vehículos móviles” y al nacimiento de nuevas industrias de fabricantes de productos como automóviles, autobuses y motocicletas. En 1975 nació la industria de las PC después que Intel desarrollara la nueva tecnología del microprocesador (CPU) que permitió a las empresas desarrollar la primera PC del mundo; la industria del software para PC nació cuando Microsoft desarrolló un sistema operativo para IBM.³ La demanda de los clientes para los productos de una industria embrionaria es limitada al principio por varias razones. Las razones del crecimiento lento en la demanda incluyen 1) el desempeño limitado y la calidad deficiente de los primeros productos; 2) el desconocimiento de los clientes acerca de lo que el nuevo producto puede hacer por ellos; 3) los canales de distribución mal desarrollados para llevar el producto a los clientes; 4) la falta de productos complementarios para aumentar el valor para los clientes, y 5) los altos costos de producción debido a los pequeños volúmenes. Los administradores estratégicos que entienden cómo evolucionan los mercados están en mejores condiciones de desarrollar un modelo y estrategias de negocio que les generen una ventaja competitiva sostenida.

La demanda de los primeros automóviles, por ejemplo, fue limitada debido a su pobre desempeño (no eran más rápidos que un caballo, hacían mucho ruido y con frecuencia se descomponían), a la falta de productos complementarios como una red de caminos pavimentados y gasolineras, y los altos costos de producción que los convirtieron en un artículo de lujo. De manera similar, la demanda de las primeras PC fue limitada debido a que los compradores debían poder programarlas para usarlas; no había software para comprar y que se pudiera ejecutar en las PC originales. Debido a estos problemas, la primera demanda de los productos de industrias embrionarias provino de un pequeño conjunto de clientes con conocimientos tecnológicos que estaban dispuestos y podían tolerar y hasta disfrutar las imperfecciones de su nueva compra. Los amantes de las computadoras que pasaban mucho tiempo arreglando sus imperfectas PC e intentado encontrar formas para hacerlas funcionar mejor son los que compran las PC de siguiente generación, como laptop, smartbooks o teléfonos inteligentes.

Una industria avanza de su etapa embrionaria a su etapa de crecimiento cuando un mercado masivo, es decir, aquel con una gran cantidad de clientes que ingresa al mercado, comienza a desarrollar su producto. Los mercados masivos comienzan a desarrollarse cuando las siguientes tres cosas suceden: 1) el progreso tecnológico continuo hace que un producto sea más fácil de usar y aumenta su valor para el cliente promedio; 2) se desarrollan productos complementarios, que también aumentan su valor, y 3) las empresas en la industria trabajan para encontrar formas de reducir los costos de hacer nuevos productos, de manera que puedan reducir sus precios y estimular una mayor demanda.⁴ Por ejemplo, el mercado masivo de los automóviles surgió y su demanda aumentó cuando 1) el progreso tecnológico mejoró el desempeño de los automóviles; 2) se estableció una red de caminos pavimentados y gasolineras, y 3) Henry Ford comenzó a producir automóviles en forma masiva, algo que redujo de manera drástica los costos de producción, lo cual le permitió reducir los precios de los automóviles. Asimismo, el mercado masivo de las PC surgió cuando los avances tecnológicos facilitaron su uso, se desarrolló un suministro de software complementario como hojas de cálculo y programas para el procesamiento de palabras, lo cual aumentó el valor de poseer una PC, y

las empresas en la industria como Dell comenzaron a usar la producción en masa para construir PC a bajo costo.

La naturaleza cambiante de la demanda del mercado

Los administradores estratégicos que comprenden cómo se ve afectada la demanda de un producto por las necesidades cambiantes de los clientes, pueden enfocarse en desarrollar nuevas estrategias que protegerán y fortalecerán sus modelos de negocio, como construir competencias para reducir los costos de manufactura o acelerar el desarrollo de productos. En la mayoría de los mercados de productos, las necesidades cambiantes de los clientes generan la curva de crecimiento con forma de S que se ilustra en la figura 6.2, la cual indica cómo los diferentes grupos de clientes con distintas necesidades ingresan al mercado con el tiempo. La curva tiene forma de S debido a que a medida que la etapa del desarrollo del mercado se mueve de embrionario a maduro, la demanda del cliente primero se acelera y después se desacelera conforme el mercado alcanza el punto de saturación donde la mayoría de los clientes ya ha comprado el producto. Esta curva tiene implicaciones importantes para las decisiones de posicionamiento competitivo relativas a la diferenciación, costo y fijación de precios de una empresa.

El primer grupo de clientes en ingresar al mercado se denomina *innovadores*. Los innovadores son “tecnócratas”, personas a las que les encanta ser las primeras en comprar y experimentar un producto basado en una nueva tecnología, aunque sea imperfecta y costosa. Con frecuencia tienen una mentalidad orientada a la ingeniería y desean “poseer” la tecnología debido a que es muy novedosa. En el mercado de las PC, los primeros clientes fueron los ingenieros de software y los aficionados a las computadoras que querían escribir el código de cómputo en sus hogares.⁵

Los *adoptadores tempranos* son el segundo grupo de clientes en ingresar al mercado; comprenden que la tecnología puede tener importantes aplicaciones futuras y están dispuestos a experimentar con ella para ver si pueden ser los pioneros en encontrarle aplicaciones. Los adoptadores tempranos suelen ser personas que tienen una idea de cómo podría usarse la tecnología en el futuro, e intentan ser los primeros en lucrar con su uso. Jeff Bezos, el fundador de Amazon.com, fue un adoptador temprano de la tecnología de internet. En 1994 vio, antes que nadie, que internet podía usarse de formas innovadoras para vender libros.

Tanto los innovadores como los adoptadores tempranos ingresan al mercado mientras la industria está en su estado embrionario. El siguiente grupo de clientes, la *mayoría*

Figura 6.2 Desarrollo del mercado y grupos de clientes



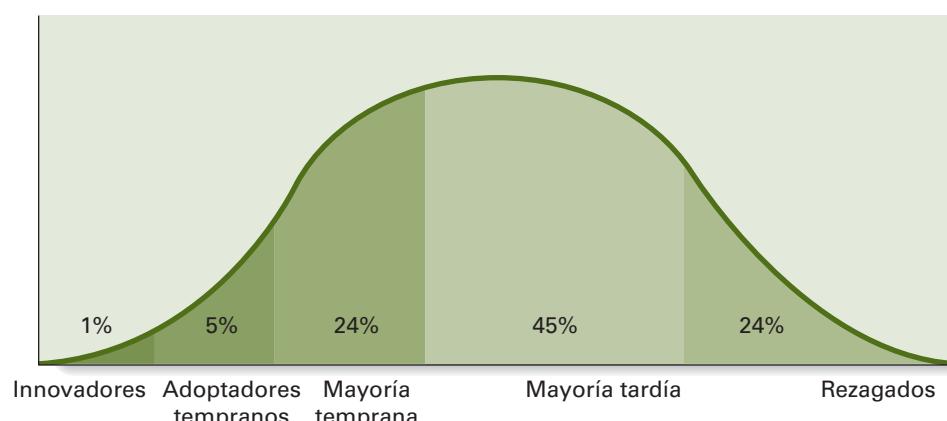
temprana, forma la primera ola del mercado masivo, y su ingreso al mercado significa el comienzo de la etapa de crecimiento. Los clientes en la mayoría temprana son prácticos y comprenden la nueva tecnología. Ponderan los beneficios de adoptar sus nuevos productos frente a sus costos y esperan ingresar al mercado hasta que tengan la confianza de que saldrán beneficiados. Cuando deciden hacerlo, se espera el ingreso de muchos nuevos compradores. Esto es lo que sucedió en el mercado de PC después de la introducción de la PC de IBM en 1981. Para la mayoría temprana, el ingreso al mercado de IBM legitimó la tecnología de las PC e indicó que los beneficios de adoptarla valdrían el costo de comprar y aprender a usar una PC. El crecimiento del mercado de las PC se fortaleció aún más por el desarrollo de aplicaciones que agregaron valor a las PC, como nuevos programas de hoja de cálculo y procesamiento de palabras. Estas aplicaciones transformaron a la PC de un juguete para aficionados en una herramienta para la productividad de los negocios.

Cuando el mercado masivo alcanza una masa crítica, con aproximadamente 30% del mercado penetrado, el siguiente grupo de clientes ingresa al mercado. Este grupo se denomina *mayoría tardía*, es decir, los clientes que compran una nueva tecnología o producto sólo cuando es evidente que tiene una gran utilidad y que llegó para quedarse. Un grupo típico de cliente de mayoría tardía es el grupo de personas de edad avanzada, poco familiarizadas con la nueva tecnología y que comenzaron a ingresar al mercado de las PC a mediados de la década de los noventa. No obstante, al observar a otras personas comprando PC para enviar correos y navegar por la web, superaron sus dudas y comenzaron a comprarlas. Para 2002, alrededor de 65% de los hogares en Estados Unidos tenía por lo menos una PC, lo cual sugiere que el producto ya estaba siendo adoptado por el grupo de la mayoría tardía y que el mercado estaba llegando a su saturación. De hecho, el ingreso de la mayoría indica el fin de la etapa de crecimiento.

Los *rezagados*, el último grupo de clientes en entrar al mercado, son personas inherentemente conservadoras y desconfían de la nueva tecnología. Los rezagados con frecuencia se rehusan a adoptarla incluso cuando sus beneficios son evidentes, a menos que las circunstancias los obliguen a hacerlo, por ejemplo, por razones de trabajo. Las personas que usan máquinas de escribir en lugar de computadoras para escribir cartas o libros o insisten en usar bolígrafos fuente en lugar de los bolígrafos de punto fino se consideran rezagadas.

En la figura 6.3 la curva en forma de campana representa el mercado total, y las divisiones en la curva muestran el porcentaje promedio de clientes que pertenecen a cada uno de estos grupos de clientes. Observe que los adoptadores tempranos son un porcentaje muy pequeño del mercado; por tanto, la figura ilustra una dinámica competitiva vital: la más alta demanda en el mercado y las utilidades de la industria aumentan cuando la

Figura 6.3 Participación de mercado de diferentes segmentos de clientes



mayoría temprana y la tardía ingresan al mercado. Y la investigación ha revelado que aunque las primeras empresas pioneras tuvieron éxito para atraer a los innovadores y a los adoptadores tempranos, muchas *no pudieron* atraer a una parte importante de los clientes de las mayorías tempranas y tardías, y finalmente tuvieron que cerrar.

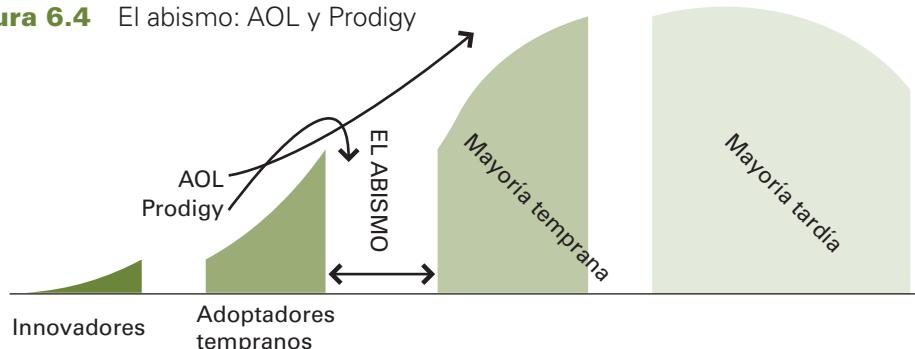
Repercusiones estratégicas: cruzar el abismo

¿Por qué las empresas pioneras suelen ser incapaces de crear un modelo de negocio que les permita triunfar con el paso del tiempo y seguir siendo líderes del mercado? *Los innovadores y adoptadores tempranos tienen necesidades muy diferentes a las de la mayoría temprana.* En su importante libro, Geoffrey Moore argumenta que debido a las diferencias en las necesidades de los clientes de estos grupos, las estrategias de negocios que se requieren para que las empresas triunfen en el mercado masivo emergente son muy diferentes de las requeridas para triunfar en un mercado embrionario.⁶ Las empresas líderes que no modifican las estrategias que usan según su modelo de negocio, perderán su ventaja competitiva a manos de aquellas empresas que implementen nuevas estrategias para permanecer en la frontera de creación de valor. Suelen requerirse nuevas estrategias para fortalecer el modelo de negocio de una empresa a medida que un mercado se desarrolla, por las siguientes razones:

- Los innovadores y los adoptadores tempranos suelen ser clientes tecnológicamente sofisticados dispuestos a tolerar las limitaciones del producto: no obstante, la mayoría temprana valora la facilidad de uso y la confiabilidad. Las empresas que compiten en un mercado embrionario por lo general prestan más atención a aumentar el desempeño de un producto que a su facilidad y confiabilidad de uso. Aquellos que compiten en un mercado masivo deben asegurarse de que su producto sea confiable y fácil de usar. Por tanto, las estrategias de desarrollo de productos que se requieren para el éxito son diferentes conforme el mercado se desarrolla al paso del tiempo.
- Por lo general se llega a los innovadores y a los adoptadores tempranos mediante canales especializados de distribución, y los productos suelen venderse gracias a la información de boca en boca. Llegar a la mayoría temprana requiere canales de distribución de mercado masivo y campañas publicitarias de medios que requieren un conjunto diferente de estrategias de ventas y de marketing.
- Debido a que los innovadores y la mayoría temprana son relativamente pocos en número y no son muy sensibles al precio, las empresas que los atienden por lo general adoptan un modelo enfocado y producen pequeñas cantidades de un producto. Para atender al mercado masivo en rápido crecimiento, un modelo de liderazgo en costos basado en producción masiva a gran escala puede ser crucial para asegurar que se puede elaborar un producto de alta calidad de manera confiable y a un punto de precio bajo.

En resumen, el modelo de negocio y las estrategias requeridas para competir en un mercado embrionario repleto de adoptadores tempranos e innovadores son muy diferentes de aquellos que necesitan competir en un mercado masivo de alto crecimiento repleto por la mayoría temprana. Como consecuencia, la transición entre el mercado embrionario y el mercado masivo no es tan suave ni fácil. En cambio, representa un *abismo competitivo* que las empresas deben cruzar. De acuerdo con Moore, muchas empresas no desarrollan o no pueden desarrollar el modelo de negocio correcto; caen en el abismo y salen del negocio. Por tanto, aunque los mercados embrionarios suelen estar repletos de un gran número de pequeñas empresas, una vez que el mercado masivo comienza a desarrollarse, el número de empresas disminuye en gran medida.⁷

La figura 6.4 que compara las estrategias de AOL Time Warner y de Prodigy Communications, ilustra la tesis de Moore al mostrar que existe un abismo entre los innovadores y la mayoría temprana, es decir, entre el mercado embrionario y el mercado masivo en

Figura 6.4 El abismo: AOL y Prodigy

rápido crecimiento. Observe también que existen otros abismos entre otros conjuntos de clientes; también representa cambios importantes en la demanda de los clientes que requieren cambios en la estrategia de negocios (por ejemplo, un enfoque diferente hacia la segmentación de mercados). Para cruzar con éxito el abismo, Moore sugirió que una empresa debe trabajar de manera continua para desarrollar las estrategias correctas y nuevas competencias para crear un modelo de negocio que le permita cruzar el abismo, sobrevivir y prosperar. La sección 6.2 Estrategia en acción analiza cómo AOL desarrolló con éxito un modelo de negocio para cruzar un abismo y cómo otra, Prodigy, fracasó en el intento.

La lección es clara: para cruzar este abismo con éxito, los administradores deben identificar de manera correcta las necesidades de los clientes de la primera ola de los usuarios de la mayoría temprana, es decir, la vanguardia del mercado masivo. Después deben modificar sus modelos de negocio para desarrollar nuevas estrategias y rediseñar productos, y crear canales de distribución y campañas de marketing para satisfacer las necesidades de la mayoría temprana. Deben contar con un producto idóneo a un precio razonable que puedan vender a la mayoría temprana cuando comiencen a ingresar al mercado en grandes cantidades. Además, los pioneros de la industria deben abandonar su antiguo modelo de negocio enfocado, dirigido tan sólo a las necesidades de los innovadores y adoptadores tempranos, pues este enfoque ocasionará que ignoren las necesidades de la mayoría temprana y el desarrollo de las estrategias necesarias para implementar la diferenciación o modelo de negocio basado en liderazgo en costos y continuar siendo un competidor dominante en la industria.

Repercusiones estratégicas de la tasa de crecimiento del mercado

Una última cuestión importante que los administradores estratégicos deben comprender en las industrias embrionarias y en crecimiento es que los diferentes mercados se desarrollan a distintos ritmos. La velocidad a la que un mercado evoluciona puede medirse en términos de su tasa de crecimiento, es decir, el ritmo al que los clientes de un mercado compran el producto de la industria. Varios factores explican la variación en las tasas de crecimiento del mercado para diferentes productos y por tanto la velocidad con la cual se desarrolla una industria determinada. Es importante que los administradores estratégicos comprendan la fuente de esas diferencias, pues con base en la elección de su modelo de negocio y estrategias, ellos podrán acelerar o retardar el ritmo al cual un mercado determinado crece.⁸ En otras palabras, la estrategia de negocios es un determinante importante de la rentabilidad de una industria.

El primer factor que acelera la demanda de los clientes es la *ventaja relativa* del producto nuevo, es decir, el grado al cual se percibe que el nuevo producto es mejor para satisfacer las necesidades de los clientes que el producto que lo precede. Por ejemplo, el crecimiento temprano en la demanda de los teléfonos celulares fue impulsado en parte por sus

6.2 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

AOL, Prodigy y el abismo entre los innovadores y la mayoría temprana

Antes que America Online (AOL) se volviera famosa, Prodigy Communications era el líder del mercado. Cuando su red en línea se lanzó en 1990, el modelo de negocio de Prodigy se basaba en la diferenciación, y su meta era desarrollar la mayor red privada de compras en línea. Pronto atrajo a medio millón de usuarios. La competencia era baja en esta época; su más grande competidor, CompuServe, tenía una administración conservadora y adoptó un modelo de negocio basado en atender las necesidades de los usuarios técnicos y financieros. Había un competidor más pequeño, AOL, pero como lo comenta un ejecutivo de Prodigy, "Era sólo un competidor secundario". Diez años más tarde, ese pequeño se convirtió en el servicio en línea más grande del mundo con 33 millones de miembros y Prodigy se vio obligado a salir por completo del negocio en línea.

¿Por qué fracasó Prodigy? La empresa parecía estar enfocándose en el mercado masivo; sus clientes meta eran adoptadores tempranos no orientados a las computadoras sino los típicos estadounidenses de la clase media. Y este modelo de negocio para vender productos en línea parecía ser el correcto, con seguridad en última instancia esto se convertiría en una aplicación importante en internet. El problema fue que los administradores de Prodigy no eligieron el conjunto correcto de estrategias para formular su modelo de negocio para atraer a la mayoría temprana, pues no comprendieron la gama completa de necesidades que los clientes estaban tratando de satisfacer al usar internet.

Uno de los primeros motivadores sorpresa de la demanda de los clientes de servicios en línea, y un factor fundamental

para crear el mercado masivo, fue el correo electrónico. Para atraer a la mayoría temprana, la estrategia de AOL consistía en ofrecer a sus miembros correo electrónico ilimitado, pero Prodigy cobraba a sus miembros una cuota por enviar más de 30 mensajes de correo electrónico por mes, una gran diferencia en la estrategia de negocio. Otra aplicación importante del servicio en línea que los clientes buscaban cada vez con más frecuencia eran las salas de chat. AOL consideraba estas aplicaciones como algo fundamental para satisfacer las necesidades de sus clientes; su estrategia consistía en desarrollar con rapidez el software que pronto convertiría a las salas de chat en uno de sus servicios más populares. Por su parte, los abogados de Prodigy temían ser legalmente responsables de los comentarios hechos en estas salas o eventos surgidos de estos lugares virtuales. Así que aconsejaron a Prodigy no ofrecer este servicio. Su censura, la falta de salas de chat y los cobros adicionales por los mensajes de correo electrónico irritaron a sus clientes, que comenzaron a cambiarse a AOL.

Para 1996, la batalla había terminado: AOL estaba creciendo a pasos agigantados, y Prodigy estaba perdiendo a sus clientes a la misma velocidad, debido a que no desarrolló el mismo conjunto de estrategias para perseguir un modelo de negocio basado en la diferenciación que le permitiera permanecer en la frontera de creación de valor. AOL, al detectar de la forma correcta los cambios presentados en las necesidades de los clientes y después al ofrecerles un producto diferenciado que cubriera tales necesidades, pudo cruzar el abismo con facilidad.

Fuentes: <http://www.aol.com> (2009); Kara Swisher, AOL.com (Nueva York: Random House, 1998).

beneficios económicos. Los estudios mostraron que puesto que los clientes siempre podían ser localizados por el teléfono celular, podían utilizar mejor su tiempo, por ejemplo, al no asistir a una junta que fue cancelada a último minuto, y ahorrar dos horas a la semana en tiempo que de otra forma se habría malgastado. Para los directivos ocupados, los adoptadores tempranos, los beneficios a la productividad de usar un teléfono celular superaban sus costos. Los teléfonos celulares se difundieron con gran rapidez por razones sociales, en especial, debido a que conferían glamour o prestigio a sus usuarios (algo que también impulsa la demanda de tipos avanzados de computadoras portátiles y teléfonos inteligentes).

Otro factor que impulsa el crecimiento de la demanda es la *compatibilidad*, es decir, el grado al que se percibe que un nuevo producto es consistente con las necesidades actuales o los valores existentes de los adoptadores potenciales. La demanda de teléfonos celulares creció con rapidez debido a que su operación era compatible con la experiencia previa de los adoptadores potenciales que usaban teléfonos fijos. La *complejidad* o el grado al que se percibe que un nuevo producto es difícil de entender y usar, es un tercer factor. Las primeras PC con sus torpes interfaces de sistema operativo eran difíciles de usar, y, por tanto, tardaron en adoptarse. Los primeros teléfonos celulares podían usarse con facilidad y se adoptaron con rapidez. Un cuarto factor es la *posibilidad de*

probarlo, es decir, el grado en que los posibles clientes pueden experimentar con un nuevo producto usándolo. Muchas personas primero usan los teléfonos celulares de sus colegas para hacer llamadas y las experiencias positivas ayudan a acelerar las tasas de crecimiento. En cambio, era más difícil experimentar con las primeras PC, pues eran extrañas y costosas y porque se necesitaba cierta capacitación para saber usarlas. Estas complicaciones generaron ritmos más lentos de crecimiento. Un último factor es la *posibilidad de observarlo*, es decir, el grado en que otras personas pueden ver y apreciar los resultados de usar y disfrutar un nuevo producto. La Palm Pilot y el más reciente Blackberry se difundieron con prontitud, debido a que era fácil ver con qué rapidez sus usuarios podían programar juntas, ingresar direcciones, anotar gastos, etcétera. Cuando la conveniencia de los dispositivos es patente, su ritmo de adopción es más rápido.

Por tanto, los administradores estratégicos deben asegurarse de diseñar métodos que ayuden a educar a los clientes acerca del valor de sus productos si desean aumentar su participación de mercado en el futuro.

Una cuestión estratégica relacionada cuando un mercado crece con rapidez es que la popularidad de un nuevo producto suele aumentar o se difunde de una forma análoga al *modelo de contagio de una infección*. Los adoptadores tempranos (los primeros clientes en comprar un producto) en un mercado se “contagian” o entusiasman con el producto, como los usuarios del Blackberry o del iPhone. Después, contagian a otras personas al hablarles acerca de sus ventajas. Luego de observar los beneficios del producto, estas personas también lo adoptan. Las empresas que promueven nuevos productos pueden aprovechar la difusión contagiosa al identificar y cortejar de manera activa a los líderes de opinión en un mercado determinado, es decir, los clientes cuyas opiniones son respetadas por los demás. Por ejemplo, cuando los fabricantes de un nuevo equipo médico de alta tecnología, como los productores del escáner MRI, comienzan a vender un nuevo producto, primero acuden a médicos renombrados en los hospitales más importantes de investigación y enseñanza para que usen el producto. Incluso dan a estos líderes de opinión máquinas gratuitas para sus fines de investigación y trabajan con ellos de manera estrecha en el desarrollo de la tecnología. Una vez que estos líderes de opinión se comprometen con el producto y le dan su sello de aprobación, los médicos de los demás hospitales los imitarán.

En resumen, comprender la dinámica competitiva en las industrias embrionarias y en crecimiento es una cuestión estratégica importante. Las formas en que los diferentes tipos de grupos de clientes surgen y las necesidades de los clientes cambian, son determinantes importantes de las estrategias que se deben adoptar para hacer que el modelo de negocio triunfe con el paso del tiempo. De manera similar, comprender los factores que afectan el ritmo de crecimiento del mercado permite a los administradores adaptar su modelo de negocio al entorno industrial cambiante. (Más acerca de la competencia en las industrias de alta tecnología se aborda en el siguiente capítulo).

NAVEGAR POR EL CICLO DE VIDA HASTA LA MADUREZ

Otra decisión crucial para un negocio a la que se enfrentan los administradores estratégicos en cada etapa del ciclo de vida de la industria es qué estrategia de inversión perseguir. Una estrategia de inversión determina la cantidad y el tipo de recursos y capital (humano, funcional y financiero) que se deben invertir para configurar la cadena de valor de una empresa, de manera que pueda adoptar un modelo de negocio que conserve su éxito en el tiempo.⁹ Al decidir una estrategia de inversión, los administradores deben evaluar el rendimiento potencial (sobre el capital invertido) de invertir en un modelo de negocio determinado en relación con el costo de hacerlo. De esta forma, pueden determinar si es probable que adoptar un determinado modelo de negocio será rentable, y

cómo cambiará la rentabilidad de un modelo de negocio determinado a medida que la competencia dentro de la industria también lo haga.

Al elegir una estrategia de inversión son cruciales dos factores: 1) la ventaja competitiva que el modelo de negocio le da a una empresa en una industria en relación con sus competidores y 2) la etapa del ciclo de vida de la industria en la que la empresa está compitiendo.¹⁰ Al determinar la fortaleza de la posición competitiva relativa de una empresa, la participación de mercado y las competencias distintivas cobran una gran importancia. Una gran participación de mercado indica posibles rendimientos mayores que generará la inversión futura, pues esto sugiere que una empresa goza de lealtad hacia su marca y tiene una fuerte posición para aumentar sus utilidades en el futuro. De manera similar, cuanto más difícil sea imitar las competencias distintivas de una empresa, como las de investigación y desarrollo o manufactura y marketing, más sostenible será la ventaja competitiva que le otorgue su modelo de negocio y tendrá mayores posibilidades de que la inversión genere una mayor rentabilidad. Estos dos atributos también se refuerzan entre sí; por ejemplo, una participación de mercado grande puede ayudar a una empresa a crear y desarrollar competencias distintivas que fortalezcan su modelo de negocio en el tiempo, pues la alta demanda le permite hacer descender la curva de experiencia y reducir su estructura de costos. Por otra parte, una participación de mercado amplia puede crear un gran flujo de efectivo que permita a una empresa invertir más para desarrollar competencias en investigación y desarrollo o en cualquier otro rubro. En general, las empresas con la mayor participación de mercado y las competencias distintivas más fuertes están en mejor posición de desarrollar y conservar su ventaja competitiva. Las empresas con participaciones de mercado menores y poca capacidad de desarrollar competencias distintivas están en una posición competitiva mucho más débil.¹¹

Debido a los diferentes tipos de amenazas y oportunidades que se encuentran en cada etapa del ciclo de vida, cada una también influye en la elección de una empresa de cuánto invertir en su modelo de negocio. Cada etapa tiene repercusiones diferentes para la inversión de recursos necesarios para obtener una ventaja competitiva. La competencia es más fuerte en la etapa de crisis del ciclo de vida y menos importante en la etapa embrionaria, por ejemplo. Los riesgos asociados con adoptar un determinado modelo de negocio cambian con el tiempo. La diferencia en el riesgo explica por qué los rendimientos potenciales de invertir en un modelo de negocio determinado dependen de la etapa del ciclo de vida.

Estrategias embrionarias

En la etapa embrionaria, todas las empresas, débiles o fuertes, enfatizan el desarrollo de una competencia distintiva para desarrollar un modelo de negocio exitoso. Durante esta época, las etapas de inversión son muy grandes debido a que una empresa debe establecer una ventaja competitiva. Muchas empresas incipientes en la industria están en busca de recursos para desarrollar una competencia distintiva. La estrategia de negocios de inversión adecuada es una **estrategia de desarrollo de participación**. La finalidad es desarrollar una participación de mercado mediante una ventaja competitiva estable y distinta para atraer a clientes que no tienen conocimiento de los productos de la empresa.

Las empresas requieren grandes sumas de capital para invertir en competencias de investigación y desarrollo o ventas y servicios. No pueden generar mucho de este capital de manera interna. Por tanto, el éxito de una empresa depende de su capacidad para demostrar una competencia distintiva para atraer a inversionistas externos o capitalistas de riesgo. Si una empresa obtiene los recursos para desarrollar una competencia distintiva, estará en una posición competitiva más fuerte. Si fracasa, su única opción puede ser salir de la industria. De hecho, las empresas con posiciones competitivas débiles en todas las etapas de su ciclo de vida pueden optar por salir de la industria para reducir sus pérdidas.

Estrategias de crecimiento

En la etapa de crecimiento, la tarea que enfrenta una empresa es fortalecer su modelo de negocio para ofrecer la base competitiva que necesita para sobrevivir a la crisis próxima. La estrategia de inversión adecuada es la **estrategia de crecimiento**. La meta es mantener su posición competitiva relativa en un mercado en rápida expansión y, si es posible, aumentarla, en otras palabras, para crecer con el mercado en expansión. No obstante, otras empresas están ingresando al mercado y alcanzando a los innovadores de la industria. En consecuencia, las primeras empresas en el mercado con un tipo determinado de producto suelen requerir inyecciones sucesivas de capital para mantener el impulso generado por su éxito en la etapa embrionaria. Por ejemplo, los diferenciadores deben realizar una gran labor de investigación y desarrollo para mantener su liderazgo tecnológico y los líderes en costos deben invertir en la maquinaria y computadoras de punta para obtener nuevas economías de la curva de experiencia. Toda esta inversión para fortalecer el modelo de negocio es costosa. Y, como se analizó antes, muchas empresas no reconocen las necesidades cambiantes de los clientes en el mercado e invierten su capital de formas que no generan las competencias distintivas para el éxito a largo plazo.

La etapa de crecimiento también es el momento en que las empresas intentan asegurar la lealtad de los clientes en los segmentos de mercado existentes e ingresar a otros nuevos para poder seguir aumentando su participación de mercado. Aumentar el nivel de segmentación del mercado para convertirse en un diferenciador general también es costoso. Una empresa debe invertir recursos para desarrollar una nueva competencia de ventas y marketing, por ejemplo. En consecuencia, en la etapa de crecimiento, las empresas deben tomar decisiones de inversión sobre las ventajas relativas de los modelos de negocio basados en la diferenciación, el liderazgo en costos o los enfocados, dadas sus necesidades financieras y posición competitiva relativa. Si una o algunas empresas han surgido como líderes en costos claros, por ejemplo, las demás deben darse cuenta de que es inútil competir de manera frontal contra ellas y pueden decidir adoptar una estrategia de crecimiento mediante el método de diferenciación o enfoque e invertir recursos en desarrollar otras competencias. En consecuencia, en una industria comienzan a desarrollarse grupos estratégicos, puesto que cada empresa busca la mejor forma de invertir sus recursos escasos para maximizar su ventaja competitiva.

Las empresas deben gastar mucho dinero sólo para mantener el ritmo del crecimiento del mercado, y encontrar recursos adicionales para desarrollar nuevas competencias es una tarea difícil para los administradores estratégicos. Por tanto, las empresas en una posición competitiva débil en esta etapa adoptan una estrategia de **concentración de mercado** para hallar una posición competitiva viable. Buscan especializarse de alguna forma y adoptar un modelo de negocio enfocado para reducir sus necesidades de inversión. Si son muy débiles, también pueden optar por abandonar la industria y vender todo a un competidor más fuerte.

Estrategias de auge

En la etapa de auge, la demanda del cliente está en aumento y la competencia basada en el precio o las características del producto se intensifican. Las empresas con fuertes posiciones competitivas necesitan recursos para invertir en una **estrategia de incremento de participación** para atraer a los clientes de las empresas débiles existentes en el mercado. En otras palabras, las empresas intentan mantener e incrementar la participación de mercado a pesar de la feroz competencia. La forma en que las empresas inviertan sus recursos dependerá de su modelo de negocio.

Puesto que pueden presentarse guerras de precios, para los líderes en costos invertir en el control de costos es crucial si desean sobrevivir a la etapa de auge; deben hacer todo lo que esté en sus manos para reducir su estructura de costos. Los diferenciadores

en una posición competitiva fuerte optan por seguir progresando e incrementar su participación de mercado al invertir más en marketing, y tienden a desarrollar una sofisticada red de servicio posventa. Los diferenciadores en una posición débil reducen su carga de inversión al retraerse a un modelo enfocado, la estrategia de concentración de mercado, para especializarse en atender las necesidades de los clientes en un segmento específico. Esta estrategia indica que una empresa está tratando de darle un giro a su negocio, con el fin de sobrevivir a largo plazo.

Las empresas débiles que salen de la industria adoptan una estrategia de cosecha. Una empresa que usa una **estrategia de cosecha** debe limitar o reducir su inversión en un negocio y retirar u ordeñar su inversión tanto como pueda. Por ejemplo, una empresa reduce a un mínimo los activos que emplea en el negocio y abandona su inversión para reducir su estructura de costos.¹¹ Entonces la empresa “cosecha” todos los ingresos de ventas que pueda obtener de manera rentable antes de liquidar sus activos y salir de la industria. Las empresas que han perdido su posición de líderes en costos a manos de empresas más eficientes tienden a adoptar una estrategia de cosecha debido a que la menor participación de mercado significa costos más altos y son incapaces de adoptar una estrategia enfocada. En cambio, los diferenciadores tienen una ventaja competitiva en esta etapa si pueden adoptar un modelo enfocado.

Estrategias de madurez

Para la etapa de madurez, las empresas desean cosechar las recompensas de sus inversiones previas para desarrollar los modelos de negocio que las han convertido en los competidores dominantes en la industria. Hasta ahora, las utilidades se han reinvertido en el negocio y los dividendos han sido magros. Los inversionistas en las empresas líderes han obtenido sus recompensas mediante la apreciación del valor de sus acciones, pues la empresa ha invertido la mayor parte de su capital para mantener e incrementar la participación de mercado. Cuando el crecimiento del mercado se desacelera en la etapa de madurez, la estrategia de inversión de una empresa dependerá del nivel de competencia en la industria y de la fuente de la ventaja competitiva de la empresa.

En industrias en las que la competencia es alta debido al cambio tecnológico o a las bajas barreras de ingreso, las empresas necesitan defender su posición competitiva. Los administradores estratégicos necesitan continuar invirtiendo grandes sumas para desarrollar el modelo de negocios de la empresa y conservar su ventaja competitiva. Tanto los líderes en costos como los diferenciadores adoptan una **estrategia de retener y conservar** para defender sus modelos de negocio e impedir las amenazas de las empresas enfocadas que puedan intentar crecer y competir con los líderes de la industria. Gastan recursos para desarrollar su competencia distintiva a fin de continuar siendo los líderes del mercado. Por ejemplo, las empresas diferenciadas pueden invertir en un servicio posventa mejorado y las empresas de bajo costo pueden invertir en las tecnologías de producción más recientes.

En este punto muchas empresas se dan cuenta de los beneficios que se pueden obtener mediante la inversión de recursos con el fin de convertirse en diferenciadores generales para protegerse contra los competidores agresivos (tanto nacionales como internacionales) que están esperando cualquier oportunidad o debilidad percibida para asumir el liderazgo de la industria. Los diferenciadores ingresan a nuevos segmentos de mercado para aumentar su participación de mercado; también aprovechan sus utilidades crecientes para desarrollar sistemas de manufactura flexible a fin de reducir sus costos de producción. Los líderes en costos también comienzan a ingresar en más segmentos de mercado y aumentan la diferenciación de productos para incrementar su participación de mercado. Por ejemplo, Gallo se movió del segmento de vino a granel y comenzó a realizar el marketing de vinos y bebidas frutales alcohólicas de primera calidad para aprovechar sus bajos costos de producción. Pronto, las nuevas marcas de primera calidad de

Dilema ético

Altos directivos de una empresa productora de bienes de consumo diferenciados le han pedido a un equipo de gerentes de marketing desarrollar nuevas estrategias para aumentar la rentabilidad de los productos de la empresa. Una idea en la mesa es reducir el costo de los ingredientes, lo cual reducirá la calidad del producto; otra es reducir el contenido de los productos mientras se mantiene el tamaño del empaque; una tercera es cambiar ligeramente el producto existente y después ofrecerlo como una marca "nueva" y de alta calidad que puede venderse a un precio más alto. ¿Piensa que es ético adoptar estas estrategias y presentarlas a los altos directivos? ¿Cómo podrían tales estrategias ser contraproducentes y terminar dañando a la empresa?

Gallo como el vino blanco Falling Leaf, se convirtieron en los vinos mejor vendidos en Estados Unidos. A medida que el tiempo pasa, las posiciones competitivas de los diferenciadores líderes y de los líderes en costos se acercan más, y el patrón de competencia en la industria cambia otra vez, como se analiza en la siguiente sección.

LA ESTRATEGIA EN INDUSTRIAS MADURAS

Como consecuencia de la feroz competencia en la etapa de auge, una industria se consolida; por tanto, una industria madura suele estar dominada por un menor número de empresas grandes. Aunque también puede contener empresas medianas y albergar a algunas pequeñas y especializadas, las empresas grandes determinan la naturaleza de la competencia en la industria debido a que pueden influir las cinco fuerzas competitivas. De hecho, estas empresas grandes conservan sus posiciones de liderazgo, pues han desarrollado los modelos y las estrategias de negocios más exitosos de la industria.

Para el final de la etapa de auge, las empresas han aprendido lo importante que es analizar el modelo y las estrategias de negocio de las demás. También saben que si cambian sus estrategias, sus acciones tenderán a estimular una respuesta competitiva de los rivales de la industria. Por ejemplo, un diferenciador que comienza a reducir sus precios debido a que ha adoptado una tecnología más rentable no sólo amenazará a los demás diferenciadores sino que también puede amenazar a los líderes en costos que ven sus ventajas competitivas erosionarse. Así, para la etapa madura del ciclo de vida, las empresas ya han entendido el significado de la independencia competitiva.

En consecuencia, en las industrias maduras, la estrategia de negocios gira en torno a comprender cómo las empresas establecidas intentan *colectivamente* reducir la fortaleza de la competencia de la industria para preservar tanto la rentabilidad de la industria como de la empresa. Las empresas interdependientes pueden ayudar a proteger su ventaja competitiva y rentabilidad al adoptar estrategias y tácticas, primero, para disuadir a otros de ingresar a la industria, y segundo, para reducir el grado de rivalidad dentro de una industria.

Estrategias para disuadir la entrada: proliferación de productos, reducción de precios y mantener el exceso de capacidad

Las empresas pueden usar tres métodos principales para disuadir a los rivales potenciales de ingresar a la industria y mantener e incrementar la rentabilidad de ésta: la proliferación de productos, la reducción de precios y mantener el exceso de capacidad (figura 6.5). Por supuesto, los *posibles entrantes* tratarán de evadir tales estrategias disuasivas. La competencia rara vez es una vía unidireccional.

Proliferación de productos Como se mencionó, en la etapa de madurez la mayoría de las empresas actúa para incrementar su participación de mercado al elaborar un amplio rango de productos orientado a diferentes segmentos de mercado. No obstante, algunas veces, para reducir la amenaza de ingreso, las empresas existentes se aseguran de estar ofreciendo un producto orientado a todos los segmentos del mercado. Esto crea una barrera al ingreso, debido a que los competidores potenciales encuentran difícil ingresar a una industria y establecer un "bastión" cuando no hay un grupo de clientes obvio cuyas necesidades no satisfagan los clientes existentes.¹² Esta estrategia de "llenar los nichos", o de atender las necesidades de los clientes en todos los segmentos del mercado para disuadir la entrada, se conoce como **proliferación de productos**.

Debido a que los grandes fabricantes de automóviles en Estados Unidos tardaron en llenar los nichos de los automóviles pequeños (*no* adoptaron una estrategia de proliferación de producto), fueron vulnerables a la entrada de los japoneses en esos segmen-

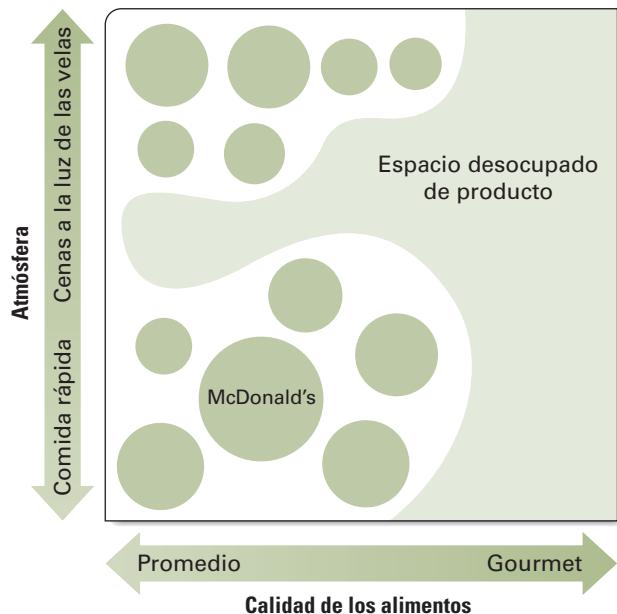
Figura 6.5 Estrategias para disuadir a los rivales de ingresar



tos del mercado estadounidense en la década de los ochenta. Ford y GM no tuvieron excusa para esta situación, pues en sus operaciones europeas, tenían una larga historia de fabricación de automóviles pequeños. Los administradores debieron haber visto esta oportunidad y aprovecharla diez años antes, pero la visión (equivocada) que tenían consistía en que los “automóviles pequeños significan utilidades pequeñas”. ¡Mejor utilidades pequeñas que ninguna utilidad! En la industria de los jabones y los detergentes, por otra parte, la competencia está basada en la producción de nuevos tipos de jabones y detergentes para satisfacer o crear nuevos deseos en los clientes. Por tanto, la cantidad de jabones y detergentes, y en especial la forma de su empaque (polvo, líquido o tabletas), prolifera, lo cual hace muy difícil para los posibles entrantes atacar un nuevo segmento de mercado. La figura 6.6 indica cómo la proliferación de productos puede disuadir el ingreso. Presenta el espacio de productos en la industria restaurantera a lo largo de dos dimensiones: la atmósfera, que varía de comida rápida a cenas con velas, y la calidad de los alimentos, que varía de promedio a gourmet. Los círculos representan los espacios de productos cubiertos por los restaurantes ubicados a lo largo de las dos dimensiones. Por tanto, McDonald's está situado en el área de comida rápida y de calidad promedio. Una brecha en el espacio de productos da a un posible entrante o a un rival existente la oportunidad de ingresar al mercado e incursionar en él. El espacio desocupado y sombreado del producto representa áreas en las que los nuevos restaurantes pueden ingresar al mercado. Cuando todos los espacios de productos se han llenado, esta barrera al ingreso dificulta mucho más a una nueva empresa lograr afianzarse en el mercado y diferenciarse a sí misma.

Reducción de precios En algunas situaciones, las estrategias de fijación de precios pueden usarse para disuadir a otras empresas de ingresar, porque protegen los márgenes de utilidad de las empresas que ya están en la industria. Una estrategia disuasiva de ingreso es reducir los precios cada vez que una nueva empresa ingresa a la industria o, mejor aún, cada vez que un posible entrante está *contemplando* ingresar, y después aumentar los precios una vez que el posible entrante se ha retirado. La meta es enviar la señal a los posibles entrantes de que se encontrarán con precios reducidos si deciden ingresar. Si las empresas participantes en una industria adoptan de manera consistente tal estrategia, los posibles entrantes entenderán que su entrada detonará una guerra de precios, la amenaza del nuevo entrante se reducirá, los precios promedio serán más altos y la rentabilidad de la industria aumentará. No obstante, una estrategia de reducción de precios no mantendrá fuera a un entrante que planea adoptar una nueva tecnología que le dé una ventaja en costos sobre las empresas establecidas o sea pionero en un nuevo modelo de negocio que sus directivos esperen que también les dará una ventaja competitiva. De hecho, muchos de los entrantes más exitosos a las industrias maduras

Figura 6.6 Proliferación de productos en la industria restaurantera



son empresas que han hecho justamente esto. Por ejemplo, las compañías automotrices japonesas pudieron ingresar al mercado estadounidense debido a que eran pioneros en las nuevas tecnologías de manufactura esbelta que les dieron una ventaja en costos y calidad sobre las empresas estadounidenses establecidas.

Una segunda estrategia de reducción de precios es fijar al inicio un precio alto por un producto y apoderarse de las utilidades a corto plazo, pero después reducir de manera agresiva los precios para captar una mayor participación de mercado y al mismo tiempo, disuadir a los posibles entrantes.¹³ De esta forma, las empresas participantes indican a los posibles entrantes que si ingresan a la industria, las empresas participantes usarán su ventaja competitiva para reducir los precios a un nivel al cual las nuevas empresas no podrán cubrir sus costos. Esta estrategia de fijación de precios también permite a una empresa llevar hacia abajo la curva de experiencia y obtener economías de escala significativas. Debido a que los costos caen con los precios, los márgenes de utilidad aún se pueden mantener. No obstante, esta estrategia tiene pocas probabilidades de disuadir a un posible competidor fuerte, una empresa establecida que esté intentando encontrar oportunidades de inversión rentables en otras industrias. Es difícil, por ejemplo, imaginar a 3M temerosa de entrar a una industria debido a que las empresas la amenazan con reducir sus precios. Una empresa como 3M tiene los recursos para soportar cualquier pérdida a corto plazo. Por tanto, cuando enfrenta tal escenario, puede convenir a las empresas participantes aceptar con elegancia al recién llegado, ceder de manera gradual su participación de mercado a los nuevos entrantes para impedir guerras de precios de desarrollo y ahorrar sus utilidades, si esto fuera factible.

Mantener el exceso de capacidad Una tercera técnica competitiva que permite a las empresas disuadir la entrada implica mantener el exceso de capacidad, es decir, mantener la capacidad física para elaborar más producto que el que se demanda en realidad. Las empresas existentes en la industria pueden desarrollar deliberadamente alguna destreza limitada de exceso de capacidad para advertir a los posibles entrantes que si ingresan a la industria, las empresas existentes pueden desquitarse al aumentar su producción y obligar a reducir los precios hasta que el ingreso no sea rentable. No obstante, la amenaza de aumentar la producción tiene que ser *creíble*, es decir, las empresas en

una industria deben ser capaces de incrementar en conjunto el nivel de producción con rapidez si el ingreso parece probable.

Estrategias para manejar la rivalidad

Más allá de buscar disuadir el ingreso, las empresas también desean desarrollar estrategias para manejar su interdependencia y reducir la rivalidad de precios. La competencia irrestricta sobre los precios reduce la rentabilidad tanto de las empresas como de la industria. Existen varias estrategias para administrar la rivalidad de la industria. Las más importantes son la señalización de precios, el liderazgo en precios, la competencia no basada en precios y el control de la capacidad (figura 6.7).

Señalización de precios La capacidad de una empresa para elegir la opción de precios que generará un desempeño superior depende de varios factores, como la fuerza de la demanda para un producto y la intensidad de la competencia entre rivales. La señalización de precios es un primer medio por el que las empresas intentan controlar la rivalidad entre los competidores de manera que permitan a la *industria* elegir la opción más favorable de fijación de precios.¹⁴ La señalización de precios es el proceso por el cual las empresas incrementan o reducen los precios de sus productos para transmitir sus intenciones a otras empresas e influir en la forma en que fijan el precio de sus productos.¹⁵ Las empresas usan la señalización de precios para mejorar la rentabilidad de la industria.

Las empresas pueden usar la señalización de precios para anunciar que responderán de forma vigorosa a los movimientos competitivos hostiles que los amenazan. Por ejemplo, pueden indicar que si una empresa comienza a reducir precios de manera agresiva, responderán de la misma forma. Una **estrategia de ojo por ojo** es una famosa estrategia de señalización de precios en la cual una empresa hace exactamente lo que los rivales hacen: si los rivales reducen los precios, la empresa hará lo mismo; si sus rivales aumentan los precios, la empresa hará lo mismo. Si esta estrategia se adopta por mucho tiempo, la empresa estará enviando la clara señal a sus rivales de que igualará cualquier movimiento en los precios que hagan, la idea es que tarde o temprano los rivales entiendan que la empresa adoptará siempre la estrategia de ojo por ojo. Debido a que los rivales ahora saben que la empresa igualará cualquier reducción de precios y que recortar los precios sólo reducirá las utilidades, la reducción de precios se vuelve cada vez menos común en la industria. Además, una estrategia de ojo por ojo también señala a los rivales que imitarán sus incrementos en los precios, lo cual aumenta la probabilidad de que los rivales inicien incrementos para aumentar las utilidades. Así, una estrategia ojo por ojo puede ser una forma útil de dar forma al comportamiento de fijación de precios en una industria.¹⁶

La industria aeronáutica es un buen ejemplo del poder de la señalización de precios cuando los precios aumentan y disminuyen en función del estado actual de la demanda

Figura 6.7 Estrategias para manejar la rivalidad en la industria

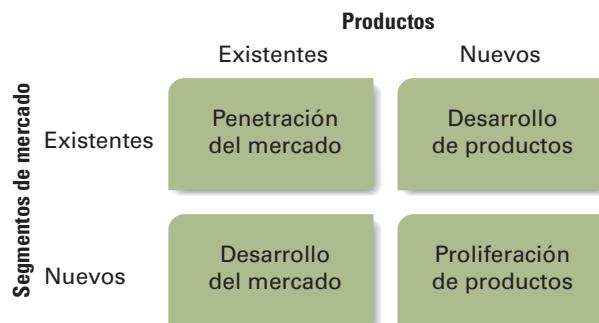


de los clientes. Si un transportista indica la intención de reducir los precios, una guerra de precios suele presentarse a medida que los demás transportistas imitan las señales de los demás. Si un transportista siente que la demanda es fuerte, tantea el terreno al enviar una señal de su intención de aumentar los precios, así la señalización de precios se convierte en una estrategia para obtener incrementos uniformes en los precios. Los boletos no reembolsables fueron otra estrategia adoptada para obtener una opción de fijación de precios más favorable, originada por otra empresa como una señal y que de inmediato fue copiada por todas las demás empresas en la industria. Los transportistas reconocieron que podían estabilizar sus ingresos y ganar intereses sobre el dinero de los clientes si actuaban en conjunto para obligarlos a asumir el riesgo de comprar boletos de avión con anticipación. En esencia, la señalización de precios permite a las empresas intercambiar información que les permita comprender la estrategia de mercado o producto competitivo de las demás y hacer movimientos coordinados y competitivos basados en los precios.

Liderazgo en precios El liderazgo en precios, en el cual una empresa asume la responsabilidad de fijar la opción de fijación de precios que maximice la rentabilidad de la industria, es una segunda táctica que se emplea para reducir la rivalidad de precios entre las empresas en una industria madura.¹⁷ El liderazgo formal en precios, o fijación de precios por parte de un grupo de empresas, es ilegal según las leyes antimonopolio, así que el proceso del liderazgo en precios suele ser muy sutil. En la industria automotriz, por ejemplo, los precios se fijan por imitación. El precio que establece la empresa más débil, es decir, la que tiene una estructura de costos más alta, suele usarse como base para la fijación de precios de los competidores. Por tanto, los fabricantes de automóviles en Estados Unidos fijan sus precios y los fabricantes japoneses después fijan los suyos con referencia a los precios estadounidenses. Los japoneses están conformes con esto debido a que tienen costos más bajos que las empresas estadounidenses. Ellos obtienen utilidades más altas que los fabricantes estadounidenses de automóviles, sin competir con ellos con base en el precio. La fijación del precio se realiza por segmento de mercado. Los precios de diferentes modelos de automóviles en el rango de modelos indican los segmentos de clientes a los que las empresas se orientan y el rango de precios que consideran que el segmento de mercado puede tolerar. Cada fabricante fija el precio de un modelo en el segmento en relación con los precios que fijan sus competidores, no en relación con los costos de los competidores. El liderazgo en precios también permite a los diferenciadores fijar un precio más alto.

Aunque el liderazgo en precios puede estabilizar las relaciones en la industria al impedir una competencia frontal y aumentar el nivel de rentabilidad dentro de una industria, tiene sus peligros. Ayuda a las empresas con altas estructuras de costos, lo cual les permite sobrevivir sin tener que implementar estructura de costos para volverse más productivas y eficientes. A largo plazo, tal comportamiento las hace vulnerables a los nuevos entrantes que tienen costos menores debido a que han desarrollado nuevas técnicas de producción de costos bajos. Esto es lo que sucedió en la industria automotriz estadounidense después que los japoneses entraron al mercado. Después de años de fijación de precios tácita, con GM como el líder de precios, los fabricantes de automóviles estuvieron sujetos a la creciente competencia japonesa con costos bajos, ante la cual eran incapaces de responder. De hecho, la mayoría de los fabricantes estadounidenses de automóviles sobrevivieron sólo porque los fabricantes japoneses eran empresas extranjeras. De haber sido esas empresas extranjeras nuevos entrantes estadounidenses, el gobierno quizás no habría implementado medidas para proteger a Chrysler, Ford o GM, además de sacarlos de apuros con miles de millones de dólares en préstamos en 2009 para impedir que cayeran en bancarrota.

Figura 6.8 Cuatro estrategias competitivas no basadas en el precio



Competencia no basada en el precio Un tercer aspecto muy importante de la estrategia de producto y mercado en las industrias maduras es el uso de la **competencia no basada en el precio** para manejar la rivalidad dentro de una industria. El uso de estrategias para intentar impedir la costosa reducción de precios y las guerras de precios no impiden la competencia por diferenciación del producto. De hecho, en muchas industrias, las estrategias de diferenciación del producto son las herramientas principales que las empresas usan para disuadir a los posibles entrantes y administrar la rivalidad dentro de su industria.

La diferenciación de producto permite a los rivales de la industria competir por participación de mercado al ofrecer productos con características diferentes o superiores, como CPU y GPU más poderosos, pequeños o sofisticados como AMD, Intel y Nvidia compiten por lograr, o al aplicar diferentes técnicas de marketing. En la figura 6.8 se utilizan las dimensiones de producto y segmento de mercado para identificar las cuatro estrategias competitivas no basadas en el precio pero basadas en la diferenciación de productos: penetración del mercado, desarrollo de productos, desarrollo del mercado y proliferación de productos. (Observe que este modelo aplica a nuevos segmentos de mercado, no a nuevos mercados.)¹⁸

Penetración del mercado Cuando una empresa se concentra en ampliar su participación de mercado en sus mercados existentes, está adoptando una estrategia de **penetración del mercado**.¹⁹ La penetración del mercado implica una gran cantidad de publicidad para promover y desarrollar la diferenciación de productos. Por ejemplo, Intel ha adoptado de manera energética la penetración con su agresiva campaña de marketing de “Intel Inside”. En una industria madura, la publicidad se orienta a influir la elección de marca en los clientes y a crear una reputación de nombre de marca para la empresa y sus productos. De esta forma, una empresa puede incrementar su participación de mercado al atraer los clientes de sus rivales. Debido a que los productos de nombre de marca suelen fijar precios más altos, desarrollar la participación de mercado en esta situación es muy rentable.

En algunas industrias maduras (por ejemplo, en la del jabón y detergente, los pañales desechables y la cerveza) una estrategia de penetración del mercado se convierte en un estilo de vida.²⁰ En estas industrias, todas las empresas se involucran en una publicidad intensa y en una batalla por capturar participación de mercado. Cada empresa teme que si no se anuncia, perderá participación de mercado a manos de sus rivales. En consecuencia, en la industria de jabón y detergentes, Procter & Gamble gasta más de 20% de sus ingresos por ventas en publicidad, con el fin de mantener y quizás desarrollar su

participación de mercado. Estos enormes gastos en publicidad constituyen una barrera al ingreso de posibles entrantes.

Desarrollo de productos El desarrollo de productos es la creación de productos nuevos o mejorados para reemplazar los existentes.²¹ La industria de los rastrillos para afeitar depende del reemplazo de productos para crear olas sucesivas de demanda del cliente, la cual puede después crear nuevas fuentes de ingresos para las empresas en la industria. Gillette, por ejemplo, periódicamente lanza un rastrillo nuevo y mejorado, como su rastrillo vibrante que compite con el rastrillo de cuatro cuchillas de Schick, para intentar aumentar su participación de mercado. De manera similar, en la industria automotriz, cada empresa importante reemplaza sus modelos cada tres o cinco años para alentar a los clientes a cambiar sus viejos modelos y comprar el nuevo.

El desarrollo de productos es crucial para mantener la diferenciación de productos y desarrollar la participación de mercado. Por ejemplo, el detergente de lavandería, Tide, ha pasado por más 50 cambios en su formulación durante los últimos 40 años para mejorar su desempeño. Este producto siempre se anuncia como Tide, pero es un producto diferente cada año. Depurar y mejorar los productos es una estrategia crucial que las empresas usan para afinar y mejorar sus modelos de negocio en una industria madura, pero este tipo de competencia puede ser tan vicioso como una guerra de precios, debido a que es muy cara y puede aumentar de manera drástica la estructura de costos de una empresa. Esto sucedió en la industria de los chips donde la intensa competencia para hacer el CPU o GPU más poderoso o rápido, y para convertirse en líder del mercado, aumentó de manera drástica la estructura de costos de Intel, AMD y Nvidia y redujo de manera significativa su rentabilidad.

Desarrollo del mercado El desarrollo del mercado encuentra nuevos segmentos de mercado para los productos de una empresa. Una empresa que adopta esta estrategia desea aprovechar el nombre de marca que ha desarrollado en un segmento del mercado cuando encuentre nuevos segmentos en los cuales competir, tal como lo hicieron Mattel y Nike al ingresar a muchos segmentos diferentes del mercado de los juguetes y calzado, respectivamente. De esta forma, las empresas pueden aprovechar las ventajas de la diferenciación de productos que les da su nombre de marca. Los fabricantes japoneses de automóviles ofrecen un interesante ejemplo del uso del desarrollo del mercado. Cuando ingresaron al mercado, cada fabricante japonés ofrecía un modelo de automóvil orientado al segmento económico del mercado, como el Toyota Corolla y el Honda Accord. Después, mejoraron cada modelo, y ahora cada uno está dirigido a un segmento de mercado más costoso. El Accord es un contendiente líder en el segmento de los automóviles medianos, y el Corolla cubre el segmento de los automóviles pequeños. Al redefinir sus ofertas de producto, los fabricantes japoneses han desarrollado de manera rentable sus segmentos de mercado y han atacado a sus rivales estadounidenses, arrebatiéndoles su participación de mercado. Aunque los japoneses solían competir principalmente como líderes en costos, el desarrollo del mercado les ha permitido convertirse también en diferenciadores. De hecho, como se observó en el capítulo anterior, Toyota ha usado el desarrollo del mercado para convertirse en un diferenciador general. La figura 6.9 ilustra cómo, con el tiempo, Toyota ha usado el desarrollo de mercado para elaborar un vehículo para casi todos los segmentos importantes del mercado automotriz.²²

Proliferación de productos La proliferación de productos se puede usar para manejar la rivalidad dentro de una industria y como un disuasivo de ingreso. La estrategia de proliferación de productos significa que las empresas grandes en una industria tienen un producto en cada segmento de mercado o nicho y compiten de manera frontal por la obtención de clientes. Si se desarrolla un nuevo nicho, como el de las SUV, los anteojos

Figura 6.9 Alineación de productos de Toyota

Precio (en miles de dólares)	Vehículos utilitarios (SUV)	Sedanes de pasajeros/ deportivos	Camionetas de pasajeros	Vehículos personales de lujo	Automóviles deportivos	Camionetas y camiones
\$11–\$20K	Scion xB	Camry, Matrix, Corolla, Prism, Scion xA			Celica GT	Tacoma
\$21–\$30K	RAV4- 4Runner, Highlander	Venza, Avalon	Sienna	Avalon	MR2, Spyder	Tundra
\$31–\$45K	Sequoia, RX330	GS 300, IS 300		ES 330	Camry, Solara	Tundra Double Cab
\$46–\$75K	Land Cruiser GX, LX	GS 430		LS 430	SC 430	

Fuente: www.toyota.com, con acceso en agosto de 2009.

para Sol de diseñador o los sitios web en internet, el líder obtiene la ventaja del primero en tomar la iniciativa, pero pronto todas las demás empresas harán lo mismo. Una vez más, la competencia se estabiliza y la rivalidad dentro de la industria se reduce. La proliferación de productos permite el desarrollo de una competencia estable en la industria basada en la diferenciación de productos y no en el precio, es decir, competencia basada en el desarrollo de nuevos productos. La batalla competitiva se libra en torno a la singularidad, calidad, características y desempeño percibidos de un producto, no en torno a su precio. La forma en que Nike ha usado estas estrategias competitivas no basadas en el precio para fortalecer su modelo de negocio basado en la diferenciación se delineó en la sección 6.3 Estrategia en acción.

Control de la capacidad Aunque la competencia no basada en el precio ayuda a las industrias maduras a evitar la reducción implacable de precios que disminuye los niveles de rentabilidad de la empresa y la industria, la competencia basada en el precio surge periódicamente cuando existe un exceso de capacidad en una industria. El exceso de capacidad surge cuando las empresas de manera conjunta generan demasiada producción y, para deshacerse de ella, reducen sus precios. Cuando una empresa hace esto, las otras harán de inmediato lo mismo, pues temen que el primero en hacerlo pueda vender todo su inventario mientras ellos se quedan con bienes no deseados. El resultado es el surgimiento de una guerra de precios.

El exceso de capacidad puede deberse a un déficit en la demanda, como cuando la recesión disminuye la demanda de automóviles y ocasiona que las empresas automotrices ofrezcan a sus clientes incentivos de precios para comprar nuevos automóviles. En esta situación, las empresas no pueden hacer nada, excepto esperar tiempos mejores. Sin embargo, por lo general, el exceso de capacidad es resultado de las empresas dentro de una industria que responden de manera simultánea a las condiciones favorables; todas invierten en nuevas plantas para poder aprovechar el aumento pronosticado en la demanda. De manera paradójica, el esfuerzo individual de cada empresa por superar a las demás significa que, en conjunto, las empresas crean un exceso de capacidad en la industria, lo cual las perjudica a todas. Aunque la demanda está en ascenso, la consecuencia de la decisión de cada empresa por aumentar la capacidad es un incremento de la capacidad industrial, lo que provoca una reducción de precios. Para impedir la acumulación del costoso exceso de capacidad, las empresas deben diseñar estrategias que les den el control, o al menos se beneficien de los programas de expansión de capacidad.

6.3 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Nike: sus estrategias competitivas no basadas en precios

Nike, con sede en Beaverton, Oregon, fue fundada por Bill Bowerman, un antiguo entrenador de pista en la Universidad de Oregon, y Phil Knight, un empresario en busca de una oportunidad de negocio rentable. La meta de Bowerman era idear un nuevo tipo de suela para calzado deportivo que mejorara la tracción y la velocidad de un corredor y se le ocurrió la idea de la "suela waffle" de Nike después de estudiar la wafflera de su hogar. Bowerman y Knight hicieron su calzado y comenzaron a venderlo en la cajuela de un automóvil en competencias atléticas. A partir de este pequeño inicio, Nike se convirtió en una empresa con ventas de calzado que ascendían a más de 18 000 millones de dólares en las industrias de vestimenta y calzado deportivo de 40 000 millones de dólares en 2008 y que obtiene más de 1 800 millones de dólares en utilidades.

El crecimiento sorprendente de Nike se debió a su modelo de negocio, que desde el principio estuvo basado en la diferenciación; su estrategia era innovar en la última tecnología del calzado atlético y después publicitar las cualidades de sus zapatos a través de un sorprendente marketing de "guerrilla". El marketing de Nike está diseñado para persuadir a los clientes de que su calzado no sólo es superior sino que también tiene diseños de alta moda y una parte necesaria de un estilo de vida basado en intereses deportivos o atléticos. La estrategia de Nike para enfatizar la singularidad de su producto sin lugar a dudas rindió frutos cuando su participación de mercado tuvo un gran aumento. No obstante, la empresa recibió un duro golpe en 1998, cuando sus ventas de pronto comenzaron a declinar; cada vez era más difícil diseñar nuevos zapatos que los clientes existentes percibieran como artículos mucho mejores y merecedores de llevar un precio más alto, en otras palabras, su estrategia de penetración de mercado y desarrollo de productos ya no estaba siendo efectiva. Phil Knight contrató a un grupo de altos directivos talentosos provenientes de empresas líderes en productos de consumo, para que lo ayudaran a cambiar el modelo de negocio de Nike en forma fundamental.

En el pasado, Nike rechazaba deportes como el golf, el soccer, el patinaje, etc., y se enfocaba más en fabricar

calzado para los segmentos del mercado como el básquetbol y la pista de atletismo. No obstante, cuando sus ventas comenzaron a declinar, se dio cuenta de que usar el marketing para incrementar sus ventas en un segmento de mercado particular (penetración de mercado) sólo podía aumentar las ventas y las utilidades aún más. Así que Nike tomó sus competencias existentes en diseño y marketing para comenzar a producir nuevas líneas de calzado para nuevos segmentos de mercado. En otras palabras, comenzó a adoptar el desarrollo del mercado y la proliferación de productos, así como otras estrategias no basadas en el precio. Por ejemplo, renovó su calzado aeróbico, lanzó una línea de calzado para soccer y perfeccionó su diseño con el tiempo; para mediados de la primera década de este siglo, venció como líder del mercado a su archirrival Adidas. Además, lanzó sus zapatos Total 90 III, que están dirigidos a los millones de jugadores de soccer casuales de todo el mundo quienes desean un zapato con el que simplemente se sientan cómodos.

Para aprovechar sus competencias en diseño y marketing, Nike decidió ingresar a nuevos segmentos de mercado al comprar otras empresas dedicadas a la producción de calzado que ofrecían zapatos que ampliaban o complementaban sus líneas de producto. Al continuar su búsqueda de la proliferación de productos, compró Converse, el fabricante de calzado de estilo retro, Official Starter, un distribuidor de calzado y ropa atlética cuyas marcas incluyen a la marca de precio bajo, Shaq. Al permitir que Converse aprovechara las competencias internas de Nike, se han logrado generar notorios incrementos en las ventas de su calzado. Nike también ingresó a otro segmento de mercado cuando compró Cole Haan, el fabricante de calzado de vestir. Nike también ingresó al mercado de ropa atlética para usar ahí sus habilidades y, para 2004, las ventas de ropa ascendieron a más de 1 000 millones de dólares. Las nuevas estrategias de Nike fortalecieron de manera significativa su modelo de negocio de diferenciación, razón por la cual su participación de mercado y rentabilidad han continuado en aumento y son la envidia de sus competidores.

Fuentes: <http://www.nike.com>, comunicado de prensa, 2004; "The New Nike", <http://www.yahoo.com> (2004), 12 de septiembre; A. Wong, "Nike: Just Don't Do It", *Newsweek*, 1 de noviembre de 2004, 84; <http://www.nike.com>, 2009.

Antes de estudiar estas estrategias, es necesario considerar a mayor detalle los factores que ocasionan esta situación²³.

Factores que ocasionan el exceso de capacidad El problema del exceso de capacidad suele ser producto de los desarrollos tecnológicos. En ocasiones la nueva tecnología de bajo costo es la culpable, debido a que todas las empresas invierten en ella al mismo tiempo para impedir quedar rezagadas. El exceso de capacidad ocurre debido a que la nueva tecnología puede producir más que la vieja. Además, la nueva tecnología suele

introducirse en incrementos grandes, lo cual genera exceso de capacidad. Por ejemplo, una aerolínea que necesita más asientos en una ruta debe agregar otro avión, con lo que aumentará cientos de asientos aun si necesitara sólo 50. Como otro ejemplo, un proceso químico puede operar de manera eficiente a la tasa de 1 000 galones por día, mientras que el proceso previo era eficiente a 500 galones por día. Si todas las empresas dentro de una industria cambian de tecnologías, la capacidad de la industria puede duplicarse, y esto podría ocasionar un enorme problema.

El exceso de capacidad también puede ser ocasionado por los factores competitivos dentro de una industria. Entrar a una industria es sólo uno de esos factores. La entrada de los productores de acero de los países de la antigua Unión Soviética al mercado mundial del acero, produjo un exceso de capacidad y desplomó los precios en el mercado global a principios del presente siglo. La recesión de 2009 una vez más ocasionó un exceso de capacidad global y el precio del acero es muy bajo. Por ejemplo, en la industria hotelera, dada la rapidez con que disminuye la calidad del mobiliario de los hoteles, los clientes siempre se sienten atraídos por los nuevos hoteles. Cuando se construyen nuevas cadenas hoteleras al lado de las viejas cadenas, puede presentarse el exceso de capacidad. Con frecuencia, las empresas sólo hacen maniobras competitivas simultáneas basadas en las tendencias de la industria, pero aquellas eventualmente generan una competencia frontal. La mayoría de las cadenas de comida rápida, por ejemplo, establecen nuevas tiendas donde sea que los datos demográficos muestren que hay un incremento en la población. No obstante, las empresas parecen olvidar que todas las cadenas usan los mismos datos (no están anticipando las acciones de sus rivales). Por tanto, una localidad que no tenía tiendas de comida rápida, de pronto puede ver la construcción de varias al mismo tiempo. El hecho de que todas puedan sobrevivir, dependerá de la tasa de crecimiento de la demanda en relación con la tasa de crecimiento de las cadenas.

Elegir la estrategia de control de capacidad Dadas las diferentes formas en que la capacidad puede expandirse, las empresas necesitan encontrar alguna forma de controlarla. Si siempre están plagadas por reducciones y guerras de precios, no podrán recuperar las inversiones en sus estrategias genéricas. La baja rentabilidad dentro de una industria ocasionada por el exceso de capacidad, no sólo obliga a salir de la industria a las empresas más débiles sino en ocasiones también a empresas importantes. En general, las empresas tienen dos opciones estratégicas: 1) cada empresa debe tratar de manera individual de adelantarse a sus rivales y tomar la iniciativa o 2) las empresas deben en conjunto hallar formas indirectas de coordinarse unas con otras de manera que estén conscientes de los efectos mutuos de sus acciones.

Para *adelantarse* a sus rivales, una empresa debe pronosticar un incremento grande en la demanda del mercado del producto y después actuar con rapidez para establecer operaciones a gran escala que podrán satisfacer la demanda pronosticada. Al lograr la ventaja del primero en actuar, la empresa puede disuadir a otras empresas de ingresar al mercado debido a que por lo general podrá hacer descender la curva de experiencia, reducir sus costos y, por tanto, también sus precios y amenazar con una guerra de precios si es necesario.

No obstante, esta estrategia es extremadamente riesgosa, pues implica invertir en recursos antes que sea evidente la extensión y rentabilidad del mercado futuro. Walmart, con sus estrategias de ubicarse en pequeños poblados rurales para explotar el mercado virgen de bienes de descuento, se adelantó a Sears y Kmart. Walmart ha podido realizar la penetración y la expansión de mercado, debido a la base segura que estableció en sus baluartes rurales. Una estrategia preventiva también es riesgosa si no disuade a los competidores y deciden ingresar al mercado. Si los competidores tienen una estrategia genérica más fuerte o más recursos, como Microsoft o Intel, pueden hacer sufrir al primero en actuar. Para que la estrategia tenga éxito, el primero en actuar debe ser una empresa creíble con suficientes recursos para soportar una posible guerra de precios.

Para *coordinarse* con sus rivales, como una estrategia de control de capacidad, se debe actuar con cautela, debido a que la colusión al momento de hacer nuevas inversiones es ilegal según la ley antimonopolios. No obstante, la coordinación tácita se practica en muchas industrias, pues las empresas intentan pronosticar y entender los movimientos competitivos de las demás. En general, las empresas usan la señalización de mercados para asegurar la coordinación. Hacen anuncios en periódicos y revistas de negocios acerca de sus decisiones de inversión futuras. Además, comparten información acerca de sus niveles de producción y sus pronósticos de la demanda dentro de una industria para hacer que la oferta y la demanda entren en equilibrio. De esta manera, una estrategia de coordinación reduce los riesgos asociados con la inversión en la industria. Esto es muy común en los negocios de refinación química y petrolífera, donde las nuevas inversiones en capacidad con frecuencia cuestan cientos de millones de dólares.

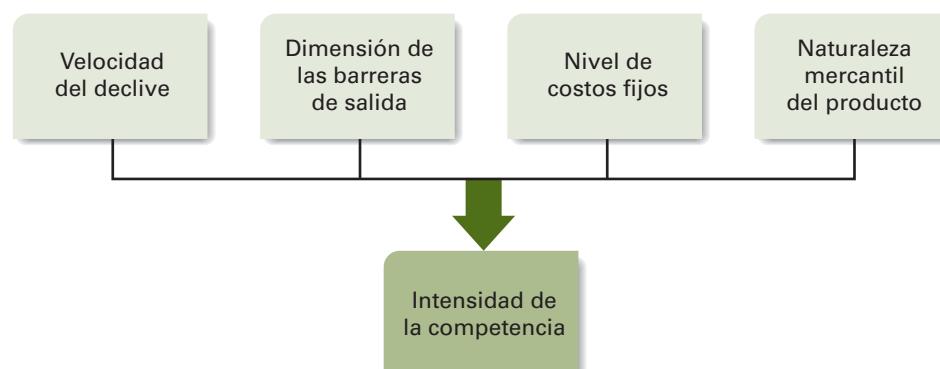
ESTRATEGIAS EN LAS INDUSTRIAS EN DECLIVE

Tarde o temprano, muchas industrias entran en la etapa de declive, en la cual el tamaño total de los mercados comienza a contraerse. Ejemplo de ello son la industria de los ferrocarriles, del tabaco y del acero. Las industrias comienzan a declinar por varias razones, incluido el cambio tecnológico, las tendencias sociales y los cambios demográficos. Las industrias de los ferrocarriles y del acero comenzaron a declinar cuando los cambios tecnológicos trajeron consigo sustitutos viables para sus productos. El advenimiento del motor de combustión interna llevó a la industria ferroviaria al declive, y la industria del acero hizo lo propio con el surgimiento de los materiales plásticos y compuestos. En lo tocante a la industria del tabaco, cambiar las actitudes sociales hacia el tabaquismo, surgidas por las crecientes inquietudes acerca de los efectos de fumar en la salud, ocasionaron el declive.

La severidad del declive

Cuando el tamaño del mercado total se reduce, la competencia tiende a intensificarse en una industria en declive y las tasas de utilidades tienden a disminuir. La intensidad de la competencia en una industria en declive depende de cuatro factores críticos, que se indican en la figura 6.10. Primero, la intensidad de la competencia es mayor en industrias en las cuales el declive es rápido y contrario a lo que sucede en las industrias como la del tabaco en donde el declive es lento y gradual.

Figura 6.10 Factores que determinan la intensidad de la competencia en las industrias en declive



Segundo, la intensidad de la competencia es mayor en las industrias en declive en las cuales las barreras de salida son altas. Como recordará del capítulo 2, las altas barreras de salida mantienen a las empresas atrapadas en una industria, incluso cuando la demanda presenta declives. El resultado es el surgimiento de un exceso de capacidad productiva y una probabilidad mayor de competencia feroz de precios.

Tercero, y relacionado 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 la industria del acero). La razón es que la necesidad de cubrir dichos costos, como los costos de mantener la capacidad productiva, pueden hacer que las empresas intenten usar cualquier exceso de capacidad que tengan al recortar los precios, lo cual podría disparar una guerra de precios.

Por último, la intensidad de la competencia es mayor en las industrias en declive en las que el producto se percibe como una materia prima (como sucede en la industria del acero) en comparación con las industrias en las que la diferenciación da origen a una lealtad significativa hacia la marca, como sucedió hace muy poco con la industria tabacalera en decadencia.

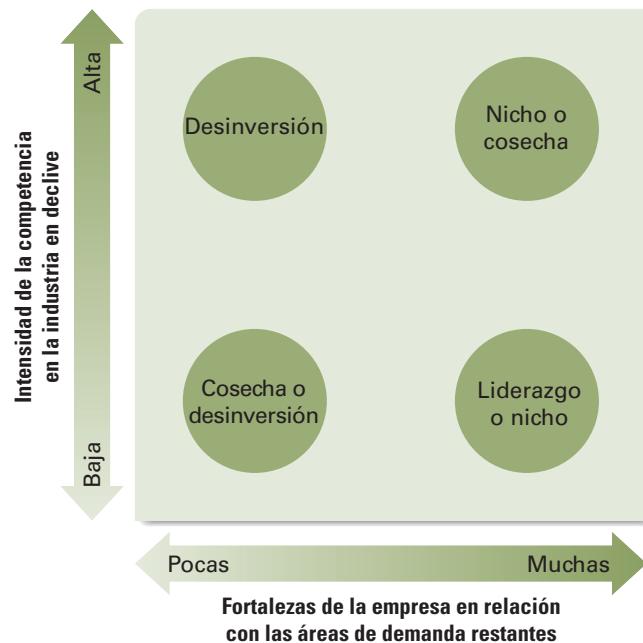
No todos los segmentos de una industria suelen declinar a la misma velocidad. En algunos segmentos, la demanda puede permanecer razonablemente fuerte a pesar de los declives en todas las demás partes. La industria del acero ilustra esta situación. Aunque los productos de acero a granel, como el acero en hoja, han sufrido un declive general, la demanda se ha incrementado para aceros especializados, como los que se usan en herramientas motorizadas de alta velocidad. Los tubos de vacío (bulbos) ofrecen otro ejemplo. Aunque la demanda de estos tubos se colapsó cuando los transistores los reemplazaron como componentes clave en muchos productos electrónicos, los tubos de vacío aún tenían algunas aplicaciones limitadas en el equipo de radares en los años posteriores. En consecuencia, la demanda en este segmento de tubos de vacío siguió siendo fuerte a pesar del declive general de los mismos. El punto, entonces, es que puede haber concentraciones de la demanda en una industria en que la demanda ha declinado a un ritmo más lento que en la industria como un todo o en la que no ha declinado en absoluto. La competencia basada en precios puede ser mucho menos intensa entre las empresas que atienden a esas concentraciones de la demanda en lugar de atender a la industria como un todo.

Elegir una estrategia

Existen cuatro estrategias principales que las empresas pueden adoptar para manejar el declive: 1) **estrategia de liderazgo**, por la cual una empresa busca convertirse en la empresa dominante de una industria en declive, 2) una **estrategia de nicho**, que se enfoca en áreas de demanda que están declinando con más lentitud que la industria como un todo; 3) una **estrategia de cosecha**, que optimiza el flujo de efectivo, y 4) una **estrategia de desinversión**, por la cual una empresa liquida su negocio a otras. La figura 6.11 ofrece un modelo simple para guiar la elección estratégica. Observe que la intensidad de la competencia en la industria en declive se mide sobre el eje vertical y las fortalezas de la empresa en relación con las áreas subsistentes de demanda se miden sobre el eje horizontal.

Estrategia de liderazgo Una estrategia de liderazgo tiene el fin de crecer en una industria en declive al recoger la participación de mercado de las empresas que están abandonando la industria. Una estrategia de liderazgo es más apropiada cuando 1) la empresa tiene fortalezas distintivas que le permiten capturar la participación de mercado en una industria en declive y 2) la velocidad del declive y la intensidad de la competencia en la industria en declive son moderadas. Philip Morris ha perseguido esta estrategia en la industria del tabaco. A través del marketing agresivo, Philip Morris ha incrementado su participación de mercado en una industria en declive y obtenido enormes ganancias en el proceso.

Figura 6.11 Selección de la estrategia en una industria en declive



Entre los pasos tácticos que las empresas podrían utilizar para lograr una posición de liderazgo están usar una fijación de precios y marketing agresivos para desarrollar participación de mercado, adquirir competidores establecidos para consolidar la industria, aumentar el interés de los otros competidores en la empresa, por ejemplo, mediante nuevas inversiones en capacidad productiva. Tales tácticas competitivas indican a otros competidores que la empresa está dispuesta y es capaz de mantenerse y competir en una industria en declive. Estas señales pueden persuadir a otras empresas de salir de la industria, lo cual mejorará aún más la posición competitiva del líder de la industria. La sección 6.4 Estrategia en acción, ofrece el ejemplo de Richardson Electronics, que ha prosperado al asumir una posición de liderazgo en una industria en declive. Es una de las últimas empresas en el negocio de los tubos de vacío.

Estrategia de nicho Una estrategia de nicho se enfoca en las áreas de la industria en las cuales la demanda es estable o declina con menos rapidez que la industria como un todo. La estrategia es apropiada cuando la empresa tiene algunas fortalezas únicas en relación con aquellos nichos en los que la demanda continúa siendo relativamente fuerte. Por ejemplo, piense en Naval, una empresa que fabrica arpones balleneros y pequeñas armas para dispararlos y obtiene dinero haciéndolo. Esto puede parecerle extraño debido a que la comunidad mundial ha proscrito la caza de ballenas. No obstante, Naval sobrevivió el declive mortal de la industria de los arpones al enfocarse en un grupo de personas que aún tiene permitido cazar ballenas, aunque sólo en números muy limitados: los esquimales norteamericanos. A los esquimales se les permite cazar ballenas árticas, siempre y cuando sean sólo para comer y no con propósitos comerciales. Naval es el único proveedor de las pequeñas armas y arpones balleneros para las comunidades esquimales y su posición monopólica le ha permitido ganar un rendimiento saludable en este pequeño mercado.

Estrategia de cosecha Como se observó antes, una estrategia de cosecha es la mejor opción cuando una empresa desea salir de una industria en declive y optimizar el flujo de efectivo en el proceso. Esta estrategia es idónea cuando la empresa pronostica un

6.4 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Cómo hacer dinero en el negocio de los tubos de vacío

En su punto más álgido a principios de la década de los cincuenta, el negocio del tubo de vacío (también llamado *bulbo*) era una industria importante en la que empresas como Westinghouse, GE, RCA y Western Electric tenían una gran participación. Después, con su llegada, el transistor volvió obsoletos los tubos de vacío y, una a una, todas las grandes empresas salieron de la industria. No obstante, una empresa, Richardson Electronics, no sólo permaneció en el negocio, sino también demostró que era posible obtener altos rendimientos en una industria en decadencia. Principalmente como distribuidor (aunque tiene algunas capacidades de manufactura), Richardson compró los restos de docenas de empresas en Estados Unidos y Europa conforme iban saliendo de la industria de los tubos de vacío. Ahora tiene un almacén que cuenta con más de 10 000 tipos de tubos de vacío. La empresa es el único proveedor del mundo de muchos de ellos, lo cual ayuda a explicar por qué su margen bruto está en el rango de 35 a 40 por ciento.

Richardson sobrevive y prospera debido a que los tubos de vacío son una parte vital de algunos equipos electrónicos antiguos cuyos reemplazos con equipo de estado sólido podrían ser costosos. Además, los tubos de vacío siguen superando en desempeño a los semiconductores en algunas

aplicaciones limitadas, incluido el radar y las máquinas soldadoras. El gobierno de Estados Unidos y GM son grandes clientes de Richardson.

La velocidad es la esencia del negocio de Richardson. El almacén de la empresa en Illinois ofrece entregas nocturnas a alrededor de 40 000 clientes y procesa 650 pedidos al día a un precio promedio de 550 dólares. A clientes como GM en realidad no les importa si un tubo de vacío cuesta 250 o 350 dólares; lo que les preocupa son las pérdidas de entre 40 000 y 50 000 dólares por los tiempos muertos que enfrentan cuando una pieza clave del equipo de soldadura no funciona. Al responder con rapidez a las demandas de tales clientes y ser el único proveedor grande de muchos tipos de tubos de vacío, Richardson se ha colocado en una posición que muchas empresas en las industrias en crecimiento enviarían: una posición monopólica. No obstante, una nueva empresa, Westrex Corp., ha estado esperando aprovechar la popularidad creciente de los tubos de vacío en los sistemas estereofónicos de alta calidad, y ahora está compitiendo frente a frente con Richardson en algunos segmentos del mercado. Sin lugar a dudas, se pueden obtener buenas utilidades incluso en una industria en decadencia.

Fuentes: P. Haynes, "Western Electric Redux", *Forbes*, 26 de enero de 1998, 46-47; <http://www.westrexcorp.com>, 2009.

fuerte declive y una intensa competencia en el futuro o carece de las fortalezas necesarias para atender a las áreas subsistentes de demanda en la industria. Una estrategia de cosecha requiere que la empresa recorte todas las nuevas inversiones en equipo de capital, publicidad, investigación y desarrollo, etc. El resultado inevitable es que perderá participación de mercado, pero debido a que no está invirtiendo en este negocio, inicialmente su flujo positivo de efectivo aumentará. En esencia, la empresa está obteniendo un flujo de efectivo a cambio de participación de mercado. En última instancia, el flujo de efectivo comenzará a disminuir y en esta etapa lo lógico para la empresa sería liquidar su negocio. Aunque esta estrategia es muy atractiva en teoría, puede ser un poco difícil de poner en práctica. La moral de los empleados en un negocio que se está desmantelando puede verse comprometida. Además, si los clientes comprenden lo que la empresa está haciendo, pueden desertar de inmediato. Entonces, la participación de mercado puede declinar con mucha mayor rapidez de lo que la empresa esperaba.

Estrategia de desinversión Una estrategia de desinversión se basa en la idea de que una empresa puede recuperar la mayor parte de su inversión en un negocio de bajo desempeño al vender su negocio antes de que la industria entre en una etapa de profundo declive. Esta estrategia es adecuada cuando la empresa tiene algunas fortalezas relativas a las áreas de demanda que sea más probable que permanezcan en la industria y cuando es probable que la competencia en la industria en declive sea intensa. La mejor opción puede ser liquidar una empresa que ha adoptado una estrategia de liderazgo en la industria. La desventaja de la estrategia de desinversión es que su éxito depende de la capacidad de la empresa para pronosticar el declive de la industria antes que éste se agrave y liquidar mientras los activos de la empresa aún siguen siendo valorados.

RESUMEN

1. En industrias fragmentadas compuestas por un gran número de empresas pequeñas y medianas, la forma principal de estrategia competitiva son el desarrollo de cadenas, el franquiciamiento, las fusiones horizontales, así como el uso de internet.
2. En las industrias embrionarias y en crecimiento, la demanda del mercado determina en parte la estrategia. Los innovadores y los adoptadores tempranos tienen diferentes necesidades de las mayorías temprana y tardía, y una empresa debe tener las estrategias correctas para cruzar los abismos y sobrevivir. De manera similar, los administradores deben comprender los factores que afectan la tasa de crecimiento de un mercado de manera que puedan adaptar su modelo de negocio al entorno cambiante de la industria.
3. Las empresas necesitan transitar el difícil camino del crecimiento a la madurez al elegir una estrategia de inversión que apoye sus modelos de negocio. Al elegir esta estrategia, los administradores deben considerar la posición competitiva de la empresa y la etapa del ciclo de vida de la industria. Algunos de los principales tipos de estrategias de inversión son construir la participación, el crecimiento, la concentración de mercado, el incremento de la participación, la cosecha y retener y conservar.
4. Las industrias maduras están compuestas por algunas empresas grandes cuyas acciones son tan interdependientes que el éxito de la estrategia de una empresa depende de las respuestas de sus rivales.
5. Las principales estrategias que usan las empresas en las industrias maduras para disuadir el ingreso son la proliferación de productos, la reducción de precios y mantener del exceso de capacidad.
6. Las principales estrategias que usan las empresas en las industrias maduras para manejar la rivalidad son la señalización de precios, el liderazgo en precios, la competencia no basada en el precio y el control de la capacidad.
7. En las industrias en declive, en las que la demanda del mercado está nivelada o en declive, las empresas deben adaptar sus estrategias basadas y no basadas en precios al nuevo entorno competitivo. También necesitan administrar la capacidad de la industria para impedir el surgimiento de problemas por la expansión de la capacidad.
8. Existen cuatro estrategias principales que una empresa puede perseguir cuando la demanda está en declive: liderazgo, nicho, cosecha y desinversión. La elección se determinará por la severidad del declive en la industria y las fortalezas de la empresa en relación con las áreas de demanda subsistente.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. ¿Por qué las industrias están fragmentadas? ¿Cuáles son las principales formas en que las empresas pueden convertir a una industria fragmentada en una consolidada?
2. ¿Cuáles son los problemas principales para mantener la ventaja competitiva en entornos embrionarios y en crecimiento? ¿Cuáles son los peligros asociados con ser el líder?
3. Al administrar su crecimiento por medio del ciclo de vida, ¿qué estrategias de inversión deben adoptar a) los diferenciadores en una fuerte posición competitiva y b) los diferenciadores en una débil posición competitiva?
4. Analice la forma en que las empresas pueden usar a) la diferenciación de productos y b) el control de capacidad para administrar la rivalidad y aumentar la rentabilidad en una industria.
5. ¿Qué tipos de estrategias para fortalecer los modelos de negocio pueden usar a) un pequeño lugar de pizzas que opera en un mercado estudiantil aglomerado y b) un fabricante de detergentes que busca lanzar nuevos productos en un mercado establecido?

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRÁCTICA

Ejercicio en equipo

Cómo mantener picante la salsa

Divídanse en equipos de tres a cinco personas y analicen el siguiente escenario. Nombren a un miembro del equipo como representante que comunicará sus hallazgos al grupo. Ustedes son gerentes de una empresa que es pionera en un nuevo tipo de salsa de pollo que se ha apoderado del mercado de improviso. El atractivo diferenciado de la salsa se ha basado en una combinación única de especias y empaque, lo cual les ha permitido fijar un precio más alto. Durante los pasados tres años, su salsa ha alcanzado una reputación nacional y ahora, empresas importantes dedicadas a la producción de alimentos como Kraft y Nabisco, al ver el potencial de este segmento de mercado, están comenzando a introducir nuevas salsas, imitaciones de su producto.

1. Describa su modelo de negocio y las estrategias que ha adoptado.
2. Describa el entorno de la industria en la que está compitiendo.
3. ¿Qué tipos de estrategias competitivas podría adoptar para fortalecer su modelo de negocio en este tipo de entorno?

Archivo periodístico 6

Elija una empresa o grupo de empresas en un entorno industrial en particular y explique cuáles estrategias

competitivas han adoptado para proteger o mejorar su estrategia de negocios.

Proyecto de administración estratégica: módulo 6

Esta parte del proyecto considera la forma en que las condiciones del entorno industrial afectan el éxito del modelo y estrategias de negocio de su empresa. Con la información que tiene a su disposición, desarrolle las tareas y responda las siguientes preguntas:

1. ¿En qué tipo de entorno industrial (por ejemplo, embrionario o maduro) opera su empresa? Use la información de Proyecto de administración estratégica: módulo 2 para responder a esta pregunta.
2. Analice la forma en que su empresa ha intentado desarrollar estrategias para proteger y fortalecer su modelo de negocio. Por ejemplo, si su empresa opera en una industria embrionaria, ¿cómo ha intentado incrementar su ventaja competitiva en el tiempo? Si opera en una industria madura, analice cómo ha intentado manejar la competencia de la industria.
3. ¿Cuáles nuevas estrategias aconsejaría adoptar a su empresa para incrementar su ventaja competitiva? Por ejemplo, ¿cómo podría intentar diferenciar sus productos en el futuro o reducir su estructura de costos?
4. Con base en este análisis, ¿piensa que su empresa será capaz de mantener su ventaja competitiva en el futuro? ¿Por qué?

C A S O D E C I E R R E

Guerra en la tierra de los juguetes

El rápido ritmo al que el mundo cambia, obliga a los administradores estratégicos de todo tipo de empresas a acelerar su toma de decisiones: de lo contrario los competidores ágiles que respondan con mayor rapidez a las modas y gustos cambiantes de los clientes los dejarán atrás. En ninguna otra parte es más cierto esto que en la industria global de los juguetes, en la cual el combate es feroz y encarnizado sobre todo en el negocio de las

muñecas, con un valor más de 10 000 millones de dólares al año en ventas. La compañía juguetera global más grande, Mattel, ha ganando decenas de miles de millones de dólares con la venta de la muñeca mejor vendida del mundo, Barbie, desde que la lanzó hace más de 50 años.²⁴ Las madres que jugaban con las muñecas originales las compraban a sus hijas y nietas, y Barbie se convirtió en un ícono estadounidense. No obstante, la ventaja de Bar-

bie como la muñeca mejor vendida a nivel global llevó a los directivos de Mattel a cometer los mayores errores estratégicos a principio de este siglo.

Barbie y todos sus accesorios representaban casi 50% de las ventas de juguetes de Mattel en la década de 1990, así que proteger su producto estrella era crucial. La muñeca Barbie se creó en la década de 1960, cuando la mayoría de las mujeres era ama de casa; su forma voluptuosa era la respuesta a la visión de aquella época de cómo debía ser la mujer “ideal”. No obstante, el éxito de Barbie llevó al presidente de Mattel, Bob Eckert y a sus altos directivos a subestimar cuánto había cambiado el mundo. Los cambios en las visiones culturales acerca de los roles de las niñas, las mujeres, el sexo, el matrimonio y las mujeres trabajadoras que se habían ido sucediendo en las últimas décadas cambió los gustos de las compradoras de muñecas. Pero los directivos de Mattel continuaron apostándole al atractivo eterno de Barbie y todos apoyaron un enfoque basado en el dicho “Si no está roto, no lo arregles”. De hecho, dado que Barbie era la muñeca mejor vendida, pensaron que podía ser muy peligroso hacer cambios importantes a su apariencia; a los clientes quizás no les gustarían los cambios en el producto y dejarían de comprarlo. Los altos directivos de Mattel decidieron no hacer nada; dejaron a la marca y al modelo de negocio sin alterar y enfocaron sus esfuerzos en desarrollar nuevos tipos de juguetes digitales.

En consecuencia, Mattel no estaba preparada cuando el reto se presentó en forma de un nuevo tipo de muñeca, la Bratz, lanzada por MGA Entertainment. Muchos competidores de Barbie habían surgido a lo largo de los años, y el negocio es altamente rentable, pero ninguna otra muñeca había igualado el atractivo que la Barbie tenía para las niñas (o sus madres). No obstante, los mercadólogos y diseñadores detrás de la línea Bratz habían invertido mucho tiempo para descubrir qué quería de una muñeca la nueva generación de niñas, en especial aquellas de entre 7 y 11 años. Resultó que las Bratz que diseñaron satisfacían los deseos de esas niñas. Estas muñecas tenían cabeza más grande, ojos de gran tamaño, abundante maquillaje, vestidos cortos y eran multiculturales para dar a cada una “personalidad y actitud”.²⁵ Las muñecas se diseñaron para atraer a una nueva generación de niñas que habían crecido en la rápidamente cambiante era del mercado de la televisión, la música y la moda. Las muñecas Bratz llenaron las necesidades sin explotar de las niñas entre la infancia y la adolescencia, así que la nueva línea tuvo un enorme éxito. MGA de inmediato licenció los derechos para producir y vender la muñeca a las compañías de juguetes en el extranjero y Bratz se convirtió en un serio competidor de Barbie.

Mattel estaba en problemas. Sus administradores estratégicos tuvieron que cambiar su modelo y estrategias de negocio y actualizar a Barbie; los diseñadores de Mattel hubieran querido tener suerte y hacer más cambios radicales antes, cuando no había necesidad de cambiar. No obstante, decidieron cambiar las estadísticas demográficas “extremas” de Barbie; pusieron fin a su antiguo novio Ken y lo reemplazaron con Blaine, un surfista australiano.²⁶ También, a principio de este siglo, reconocieron que habían esperado mucho tiempo para introducir nuevas líneas de muñecas para satisfacer las necesidades distintas de las niñas y las adolescentes. Lanzaron la línea de muñecas “My Scene” en 2002, que eran obvias imitaciones de las Bratz. No obstante, esta nueva línea no pudo igualar la popularidad de las Bratz. Mattel también lanzó una nueva línea llamada Flava en 2003 para atraer a niñas más pequeñas, pero fue un completo fracaso. Al mismo tiempo, las decisiones que tomaron para cambiar a Barbie y su figura, su aspecto, ropa y novios llegaron demasiado tarde y las ventas de las Barbies continuaron en picada.

Para 2006, las ventas de la colección Barbie habían caído 30%. Esto era un serio problema debido a que las utilidades y el precio de las acciones de Mattel dependían del éxito de Barbie y ambas se desplomaron. Los analistas argumentan que Mattel no había puesto suficiente atención a las necesidades cambiantes de sus clientes ni había actuado con rapidez para lanzar productos nuevos y mejorados necesarios para mantener a la empresa en la cima de su mercado. Mattel trajo a Ken de regreso en 2006, pero en reconocimiento a sus crecientes problemas en noviembre de ese año, sus abogados interpusieron una demanda en contra de MGA Entertainment. Argumentaron que el derecho de autor de las muñecas Bratz les pertenecía a ellos. Mattel se quejó de que el diseñador en jefe de Bratz era empleado de Mattel cuando hizo los dibujos iniciales de las muñecas y que habían solicitado la protección de sus derechos de autor respecto a varios de los primeros dibujos de las Bratz. Además, afirmaron que MGA contrató a empleados clave de Mattel y que ellos “robaron” información de ventas sensible y la transfirieron a MGA. En 2008, un juez falló a favor de Mattel y ordenó a MGA dejar de usar el nombre Bratz; la decisión fue apelada en 2009 y el juicio continúa.

Preguntas para análisis

1. ¿Qué modelo y estrategias de negocios convirtieron a Mattel en el líder de la industria?
2. ¿Qué estrategias ha adoptado su rival, MGA, que han amenazado su posición competitiva?
3. ¿Cuáles nuevas estrategias debe adoptar Mattel para recuperar su ventaja competitiva?

7

ESTRATEGIA Y TECNOLOGÍA

O B J E T I V O S D E A P R E N D I Z A J E

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

- Comprender la tendencia hacia la estandarización en muchos mercados de alta tecnología
- Describir las estrategias que las empresas pueden usar para establecer su tecnología como estándar en el mercado
- Explicar cuál es la apariencia de la estructura de costos de las empresas de alta tecnología y articular sus repercusiones estratégicas
- Explicar la naturaleza de los cambios del paradigma tecnológico y sus repercusiones para la estrategia empresarial

La guerra de los formatos en los teléfonos inteligentes Hay una guerra de los formatos desarrollándose en el negocio de los teléfonos inteligentes, pues varias empresas luchan por dominar lo que se está convirtiendo con gran rapidez en el siguiente gran mercado de alta tecnología

Los teléfonos inteligentes (smartphones) son dispositivos inalámbricos con capacidades de datos ampliadas que permiten a los usuarios navegar en internet, enviar mensajes por correo electrónico y ejecutar un número cada vez mayor de aplicaciones que van desde hojas de cálculo y localizadores de restaurantes, hasta juegos y reproductores musicales. El desarrollo de los teléfonos inteligentes está transformando con rapidez los teléfonos inalámbricos en poderosos dispositivos de cómputo para usos

generales que pueden desempeñar muchas de las funciones típicas asociadas con las computadoras laptop y de escritorio. Una característica clave de los teléfonos inteligentes es el sistema operativo que incluye el dispositivo y que ejecuta todas las funciones y aplicaciones integradas.

Entre los principales competidores de este mercado se encuentran Research in Motion, con sus teléfonos Blackberry; Apple, con su iPhone; Nokia, que posee el sistema operativo

C A S O D E A P E R T U R A



Symbian para los teléfonos inteligentes; Microsoft, con su Windows móvil; y Google, con el teléfono Google. En 2008, en todo el mundo se vendieron teléfonos inteligentes con un valor aproximado de 45 000 millones de dólares. A pesar de la desaceleración económica global, los pronósticos hablan de ventas cercanas a los 100 000 millones de dólares para 2013, cuando una tercera parte de todos los teléfonos vendidos serán teléfonos inteligentes. Si bien Research in Motion, Apple y Nokia producen tanto el teléfono como el sistema operativo y venden el conjunto integrado a los usuarios finales, Microsoft y Google sólo hacen el sistema operativo y se asocian con varios fabricantes de hardware para vender el teléfono a los usuarios finales. Todas las empresas venden sus teléfonos en colaboración con los proveedores de servicios inalámbricos.

Uno de los desarrollos clave en el mercado fue la introducción del Apple iPhone. Este dispositivo revolucionario, con su elegante pantalla táctil como interfaz, el sistema operativo Apple y las capacidades multimedia, ayudó a redefinir el negocio de los teléfonos inteligentes y comenzó con rapidez a crear un mercado masivo para estos dispositivos. Antes del iPhone, la mayoría de los adoptantes había sido usuario. Ahora, cada vez más son consumidores. Para finales de 2008, el sistema operativo Symbian de Nokia, tenía una participación de mercado de 46%, seguida por Apple con 17, RIM con 15 y por Microsoft con 13.6%.

Sin embargo, Apple está creciendo con mayor rapidez y ganando más terreno que sus rivales.

Los observadores se preguntan si las mismas tendencias hacia la estandarización del sistema operativo vistas en la industria de las PC también ocurrirán en el negocio de los teléfonos inteligentes, con una convergencia de todo el mercado en uno o dos sistemas operativos. Sin lugar a dudas, la estrategia de Apple con su iPhone es consistente con el logro de esa meta. Apple se ha percatado de que las aplicaciones agregan valor a su iPhone. Con este fin, Apple ha ofrecido herramientas a los desarrolladores para ayudarlos a crear aplicaciones y una forma novedosa de distribuirlas, la tienda en línea App de Apple. La esperanza de Apple es que más aplicaciones impulsen la adopción de más iPhones, y que esa adopción, debido a que aumenta el tamaño del mercado meta, generará más aplicaciones diseñadas para ejecutarse en el iPhone que en los dispositivos de la competencia. Esto podría generar un circuito positivo de retroalimentación, similar al que generó el dominio de Microsoft en el negocio de los sistemas operativos de las PC. Sin embargo, para Apple no ha sido tan fácil. Otras empresas han adoptado una estrategia similar. Google, por ejemplo, ha abierto su propia tienda en línea para aplicaciones, y Microsoft tiene una gran base de desarrolladores que están editando aplicaciones para ejecutarlas en los dispositivos Windows Mobile.¹

Sinopsis

La guerra de formatos que ahora está ocurriendo en el negocio de los teléfonos inteligentes es típica de la naturaleza de la competencia en las industrias de alta tecnología (vea el Caso de apertura). En este capítulo se verá más de cerca la naturaleza de la competencia y la estrategia en la industria de alta tecnología. La **tecnología** se refiere al cuerpo de conocimientos científicos empleado para la producción de bienes y servicios. Las **industrias de alta tecnología** son aquellas en las cuales el conocimiento científico subyacente que las empresas en la industria emplean está avanzando con rapidez y, por consiguiente, también los atributos de los productos y servicios que su aplicación genera. La industria de las computadoras suele considerarse como la quintaesencia de una industria de alta tecnología. Otras industrias que suelen considerarse dentro de este rango son la de las telecomunicaciones, en la cual las nuevas tecnologías inalámbricas y basadas en internet han proliferado en años recientes; la electrónica de consumo, donde la tecnología digital en la que se basan productos como los reproductores DVD de alta definición, terminales de juego y cámaras digitales, está avanzando a pasos agigantados; la farmacéutica, donde las nuevas tecnologías basadas en biología celular,

la del ADN recombinante y la genómica están revolucionando el descubrimiento de medicamentos; la generación de energía, donde nuevas tecnologías basadas en celdas de combustible y cogeneración pueden cambiar la economía de la industria, y la aeroespacial, donde la combinación de nuevos materiales compuestos, electrónicos y motores de jet más eficientes están dando lugar a una nueva era de aeronaves comerciales tipo jet supereficientes, como el 787 de Boeing.

Este capítulo se enfoca en las industrias de alta tecnología por varias razones. Primero, la tecnología representa una porción cada vez más grande de la actividad económica. Las estimaciones sugieren que entre 12 a 15% de la actividad económica total en Estados Unidos la realizan las industrias de la tecnología de la información.² Esta cifra en realidad subestima el verdadero impacto de la tecnología en la economía, debido a que ignora las demás áreas de alta tecnología que acabamos de mencionar. Además, a medida que la tecnología avanza, muchas industrias de baja tecnología están aumentando su complejidad. Por ejemplo, el desarrollo de la biotecnología y de la ingeniería genética transformó la producción del maíz, que por mucho tiempo se consideró un negocio de baja tecnología, en un negocio de alta tecnología. La venta minorista solía considerarse un negocio de baja tecnología, pero el cambio a las ventas en línea ha llevado a empresas como Amazon ha transformar esto. Además, los productos de alta tecnología están ingresando a un amplio rango de negocios; hoy, la mayoría de los automóviles contiene más poder que las computadoras mainframe multimillonarias que se usaron en el programa espacial Apolo, y la ventaja competitiva de las tiendas físicas, como Walmart, está basada en el uso de la tecnología de información. El círculo de la industria de alta tecnología es muy grande y se está expandiendo, e incluso en industrias que no se consideran de alta tecnología ésta revoluciona aspectos del producto o del sistema de producción.

Aunque las industrias de alta tecnología pueden generar productos muy diferentes, en lo referente al desarrollo de un modelo y estrategias de negocios que generen una ventaja competitiva, una rentabilidad superior y crecimiento de las utilidades, suelen enfrentarse a una situación similar. Por ejemplo, las guerras de formatos donde el “ganador se lleva todo” son comunes en muchas industrias de alta tecnología, como la electrónica de consumo y de las computadoras (vea el Caso de apertura para un ejemplo de la actual guerra de formatos). Este capítulo examina las características competitivas que se encuentran en muchas industrias de alta tecnología y los tipos de estrategias que las empresas deben adoptar para desarrollar modelos de negocio que les permitan lograr una rentabilidad superior y crecimiento de las utilidades.

Al concluir el estudio de este capítulo, habrá comprendido la naturaleza de la competencia en las industrias de alta tecnología y las estrategias que las empresas pueden adoptar para triunfar en ellas.

ESTÁNDARES TÉCNICOS Y GUERRA DE FORMATOS

En las industrias de alta tecnología, en especial, la propiedad de **estándares técnicos**, es decir, un conjunto de especificaciones técnicas a la que los productores se adhieren cuando elaboran un producto o componente, pueden ser una fuente importante de ventaja competitiva.³ De hecho, en muchos casos la fuente de diferenciación del producto está basada en el estándar técnico. Como en el mercado de DVD de alta definición, con frecuencia sólo un estándar se convierte en el dominante, así que se deben librar muchas batallas en las industrias de alta tecnología en torno a empresas que compiten por ser la que establezca el estándar.

Las batallas por establecer y controlar los estándares técnicos en un mercado reciben el nombre de **guerras de formato**, en esencia son batallas para controlar la fuente de diferenciación y por tanto, el valor que tal diferenciación puede crear para el cliente. Debido a que los productos diferenciados suelen tener precios más altos y su desarrollo es costoso, los intereses en juego son enormes. La rentabilidad y la misma supervivencia de una empresa puede depender del resultado de la batalla. Por ejemplo, el resultado de la batalla que ahora se está librando sobre el establecimiento y propiedad de los sistemas operativos del teléfono inteligente ayudará a determinar qué empresas serán las líderes en la siguiente década en ese mercado (vea el Caso de apertura).

Ejemplos de estándares

Un ejemplo familiar de un estándar es la distribución de los teclados de computadora. No importa cuál teclado compre, las letras seguirán siempre el mismo patrón.⁴ La razón es obvia. Imagine si cada fabricante de computadoras cambiara la forma en que están distribuidas las teclas, si algunas comenzaran con QWERTY en la línea superior de teclas (el cual de hecho es el formato usado y se conoce como formato QWERTY), algunas con YUHGFD y algunas con ACFRDS. Si usted aprendió a teclear en una distribución, sería irritante y lento tener que reaprender otra. El formato estándar (QWERTY) facilita a las personas moverse de una computadora a otra debido a que el medio de ingreso, el teclado, está diseñado en forma estándar.

Otro ejemplo de estándar técnico se refiere a las dimensiones usadas para enviar bienes en camiones, vagones y barcos. Todos tienen las mismas dimensiones básicas, la misma altura, longitud y ancho, y todos usan los mismos mecanismos de bloqueo para mantenerlos en la superficie o para unirlos entre sí. Tener un estándar asegura que los contenedores puedan moverse con facilidad de un modo de transportación a otro, de camiones, a ferrocarriles, a barcos o atrás de los trenes. Si los contenedores carecen de las dimensiones estándares y los mecanismos establecidos de enganchado, sería mucho más difícil enviar contenedores por todo el mundo. Los transportistas tendrían que asegurarse de que tienen el contenedor correcto en los barcos, camiones y ferrocarriles programados para transportar un contenedor en especial alrededor del mundo, algo muy complicado.

Piense, por último, en la PC. La mayoría comparte un conjunto común de características: un microprocesador Intel o compatible, memoria de acceso aleatorio (RAM), un sistema operativo Microsoft, un disco duro interno, una unidad de CD o DVD, un teclado, un monitor, un mouse, un módem, y más. Llamamos a este conjunto de características el diseño dominante para las computadoras personales (**diseño dominante** significa un conjunto común de características de diseño). Incluidos en este diseño se encuentran varios estándares técnicos (figura 7.1). Por ejemplo, hay estándar técnico, Wintel, basado en un microprocesador Intel y un sistema operativo Microsoft. Microsoft e Intel “poseen” ese estándar, que es central para la PC. Los desarrolladores de aplicaciones de software, partes componentes y periféricos como las impresoras, se adhieren a este estándar cuando desarrollan sus productos debido a que esto garantiza que funcionen bien con una PC basada en el estándar Wintel. Otro estándar técnico para conectar periféricos a la PC es el bus de conexión en serie universal (USB, por sus siglas en inglés), establecido por un consejo que establece los parámetros de una industria. Nadie es dueño de él; el estándar es del dominio público. Un tercer estándar técnico es para la comunicación entre una PC e internet por medio de un módem. Conocido como TCP/IP, este estándar también lo establece una asociación industrial y es del dominio público. De esta forma, así como con muchos otros productos, la PC en realidad se basa en varios estándares tecnológicos. Es importante observar que cuando una empresa es propietaria

Figura 7.1 Estándares técnicos para las computadoras personales



de un estándar, como Microsoft e Intel con el estándar Wintel, puede ser una fuente de ventaja competitiva y de alta rentabilidad.

Beneficios de los estándares

Los estándares surgen debido a sus beneficios económicos asociados. Primero, tener un estándar técnico ayuda a garantizar la compatibilidad entre productos y sus complementos, es decir, otros productos usados con ellos. Por ejemplo, los contenedores se usan en ferrocarriles, camiones y barcos; las PC se usan con aplicaciones de software. La compatibilidad conlleva el beneficio económico tangible de reducir los costos asociados con garantizar que los productos trabajan bien con otros.

Segundo, tener un estándar puede ayudar a reducir la confusión en la mente de los consumidores. Hace algunos años, varias empresas de electrónica de consumo competían entre sí para producir y comercializar la primera generación de reproductores de DVD y para impulsar diferentes variantes de la tecnología básica de DVD, es decir, estándares diferentes, que eran incompatibles con los de los demás; un disco DVD diseñado para un reproductor de DVD hecho por Toshiba no podría reproducirse en un aparato fabricado por Sony, y viceversa. Las empresas temían que vender estas versiones incompatibles de la misma tecnología produjera confusión en la mente de los consumidores, que quizás no sabrían qué versión comprar y decidirían esperar y ver qué tecnología finalmente resultaría la dominante en el mercado. Con la falta de demanda, la tecnología puede ser incapaz de arraigarse en el mercado y sería un fracaso. Para evitar esto, los desarrolladores de equipo DVD establecieron un estándar técnico común para la industria, el DVD Forum, el cual estableció un estándar técnico común para reproductores de DVD y discos al que todas las empresas se adhirieron. El resultado fue que cuando los DVD se introdujeron, hubo un estándar común y ninguna confusión en la mente de los consumidores. Esto ayudó a impulsar la demanda de reproductores de DVD y convirtió a esta tecnología en una de las vendidas con más rapidez a finales de la década de los noventa y principios de este siglo.

Tercero, el surgimiento de un estándar puede ayudar a reducir los costos de producción. Una vez que surge un estándar, los productos basados en ese diseño pueden producirse en masa, lo que permite a los fabricantes lograr economías de escala significativas y reducir sus estructuras de costos. El hecho de que exista un estándar central para PC (el estándar Wintel) significa que las partes componentes de una PC pueden producirse en masa. Un fabricante de discos duros internos, por ejemplo, puede producir en masa unidades para PC Wintel y, lograr economías de escala significativas. Si hubiese varios estándares incompatibles y rivales, cada uno de los cuales requeriría un tipo único de disco duro, las corridas de producción de discos duros serían menores, los costos por unidad más altos y el costo de las PC aumentaría.

Cuarto, el surgimiento de estándares puede ayudar a reducir los riesgos asociados con proveer productos complementarios e incrementar el suministro de los mismos. Considere los riesgos asociados con editar aplicaciones de software para ejecutarlas en computadoras personales. Esto es riesgoso, pues requiere la inversión de sumas considerables de dinero para desarrollar el software antes de que una unidad se venda. Imagine lo que ocurriría si hubiera 10 sistemas operativos diferentes en uso para las PC, cada uno con sólo 10% del mercado, en lugar de la situación actual, en la cual 95% de las PC del mundo se adhiere al estándar Wintel. Los desarrolladores de software se enfrentarían con la necesidad de editar 10 versiones diferentes de la misma aplicación de software, cada una para un segmento de mercado mucho menor. Esto cambiará la economía del desarrollo de software, aumentaría sus riesgos y reduciría las utilidades potenciales. Además, debido a su estructura de costos mayor y a sus menores economías de escala, el precio del software aumentaría.

Por tanto, aunque muchas personas se quejan del casi monopolio que detenta Microsoft de los sistemas operativos de PC, ese monopolio tiene al menos un efecto positivo: reduce sustancialmente los riesgos que enfrentan los fabricantes de productos complementarios y los costos de esos productos. De hecho, los estándares que generan tanto bajo costo como ventajas de diferenciación para empresas individuales puede ayudar a mejorar el nivel de rentabilidad de la industria.

Establecimiento de estándares

Los estándares surgen en una industria de tres maneras diferentes. Primero, al reconocer los beneficios de establecer un estándar, las empresas en una industria pueden ejercer presión en el gobierno para que éste ordene un estándar industrial. En Estados Unidos, por ejemplo, la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC, por sus siglas en inglés), después de largas discusiones con los radiotransmisores y las empresas de electrónica de consumo, ha ordenado un solo estándar técnico para la radiotransmisión de televisión digital (DVT) y ha exigido a los radiotransmisores tener capacidades para transmitir señales digitales basadas en este estándar para 2006. La FCC tomó esta medida debido a que pensaba que sin la acción gubernamental para establecer el estándar, el lanzamiento del DTV sería muy lento. Con un estándar establecido por el gobierno, las empresas de electrónica de consumo podían tener una mayor confianza de que el mercado emergería y esto los alentaría a desarrollar productos DVT.

Segundo, los estándares técnicos suelen establecerse por la cooperación entre empresas, sin la ayuda del gobierno, con frecuencia por medio de un foro industrial, como ocurrió con el DVD Forum. Las empresas cooperan en esta forma cuando deciden que la competencia entre ellas para crear un estándar podría ser dañina debido a la incertidumbre que esto crearía en la mente de los consumidores.

Cuando quien establece los estándares es el gobierno o una asociación industrial, estos estándares caen dentro del **dominio público**, lo que significa que cualquier empresa

puede incorporar libremente a sus productos el conocimiento y la tecnología en los cuales está basado el estándar. Por ejemplo, nadie es propietario del formato QWERTY, por tanto, ninguna empresa puede lucrar directamente con él. Asimismo, el lenguaje en el que se basa la presentación del texto y las gráficas en la web, es decir el lenguaje de hipertexto codificado (HTML), es del dominio público; es gratuito para todos. Lo mismo sucede con el TCP/IP, el estándar de comunicaciones que se usa para transmitir datos en internet.

No obstante, con frecuencia el estándar de la industria se elige sobre una base competitiva de los patrones de compra de los clientes en el mercado, es decir, según la demanda del mercado. En este caso, la estrategia y el modelo de negocio que una empresa haya desarrollado para promover su estándar tecnológico tienen una importancia crucial debido a que la propiedad del estándar de una industria que es protegido de la imitación mediante patentes y derechos de autor es un activo muy valioso, una fuente de ventaja competitiva sostenible y de rentabilidad superior. Microsoft e Intel, por ejemplo, deben su ventaja competitiva al hecho de haber resultado vencedores en guerras de formato, las cuales se presentan entre dos o más empresas que compiten una contra la otra para que sus diseños sean adoptados como el estándar de la industria. Las guerras de formato son comunes en las industrias de alta tecnología, debido a los grandes intereses comprometidos. El estándar Wintel se convirtió en el estándar dominante de las PC sólo después de que Microsoft e Intel ganaran guerras de formato en contra del sistema propiedad de Apple Computer y más tarde contra el sistema operativo OS/2 de IBM. Microsoft y Real Networks actualmente están compitiendo frente a frente en una guerra de formatos para establecer tecnologías rivales (el Windows Media Player y el Real Player) como el estándar para la tecnología de ficheros de audio y video en la web. El caso de apertura habla acerca de varias empresas involucradas en una guerra de formatos en el negocio de los teléfonos inteligentes.

Efectos de red, retroalimentación positiva y exclusión

Cada vez es más común el entendimiento de que cuando se establecen estándares debido a la competencia entre empresas que promueven diferentes formatos, los efectos de red son la determinante principal de la forma en que se establecen los estándares.⁵ Los efectos de red surgen en industrias en las que el tamaño de la “red” de productos complementarios es la determinante principal de que el producto de una industria tenga demanda. Por ejemplo, la demanda de automóviles a principios del siglo xx dependía cada vez más de la red de caminos pavimentados y gasolineras. Asimismo, la demanda de teléfonos dependía de la cantidad de números a los que se pudiera llamar con ese teléfono; es decir, del tamaño de la red telefónica (la red telefónica es el producto complementario). Cuando el primer servicio telefónico se introdujo en la ciudad de Nueva York, sólo había 100 números a los cuales llamar. La red era muy pequeña debido al número limitado de cables y conmutadores telefónicos, por lo cual el teléfono era una pieza relativamente inútil. A medida que más y más personas compraban teléfonos y a medida que la red de cables y conmutadores se expandía, el valor de la conexión telefónica aumentó. Esto ocasionó un incremento en la demanda de líneas telefónicas y aumentó aún más el valor de poseer un teléfono, lo cual dio lugar a un circuito positivo de retroalimentación.

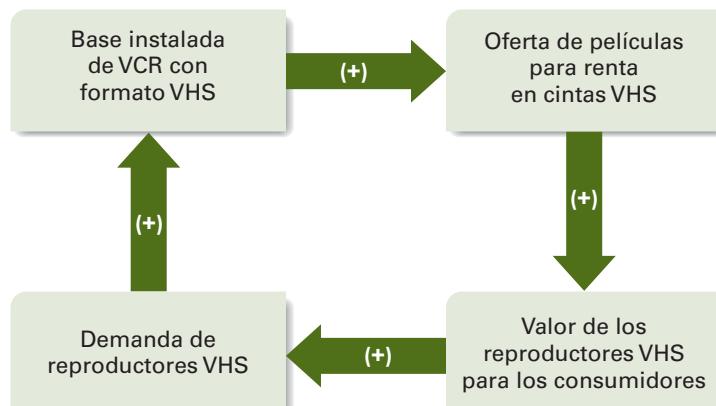
Para comprender por qué los efectos de red son importantes para establecer estándares, vea el ejemplo clásico de una guerra de formatos: la batalla entre Sony y Matsushita para establecer su tecnología respectiva para videocámaras (VCR) como el estándar en el mercado. Sony fue el primero en el mercado con su tecnología Betamax, seguido por Matsushita con su tecnología VHS. Ambas empresas vendían reproductores y grabadoras VCR, y los estudios cinematográficos lanzaron películas pregrabadas en cintas VCR para rentarlas a los consumidores. En un inicio, todas las cintas se distribuyeron en formato Betamax para reproducirlas en la máquina Sony. Sony no licenció su

tecnología Betamax y optó por producir todas las máquinas reproductoras-grabadoras él mismo. Cuando Matsushita ingresó al mercado, se dio cuenta de que para hacer que sus reproductores de formato VHS fueran valiosos para los clientes, tendría que alentar a los estudios cinematográficos para producir películas para renta en cintas VHS. La única forma de hacerlo, pensaron los directivos de Matsushita, era incrementar la base de dichos reproductores instalados con tanta rapidez como fuera posible. Pensaban que cuanto más grande fuera la base instalada, mayor incentivo tendrían los estudios cinematográficos para producir películas para renta en formatos VHS. Cuantas más cintas pregrabadas VHS estuvieran disponibles para renta, mayor sería el valor de los reproductores VHS para los consumidores, y por tanto, mayor la demanda de los mismos (figura 7.2). Matsushita quiso explotar un circuito positivo de retroalimentación.

Para lograrlo, optó por una estrategia de licenciamiento bajo la cual cualquier empresa de electrónica de consumo tendría permitido fabricar reproductores en formato VHS bajo licencia. Esta estrategia funcionó. Varias empresas firmaron contratos para fabricar estos aparatos. Pronto, había muchos más reproductores VHS en venta en las tiendas que reproductores Betamax. A medida que las ventas de reproductores VHS comenzaron a crecer, los estudios cinematográficos lanzaron más películas para renta en este formato y esto avivó la demanda. De inmediato se hizo evidente para todos los que entraban a una tienda de rentas de videos que había más cintas VHS disponibles para renta y cada vez menos cintas Betamax. Esto sirvió para reforzar el circuito de retroalimentación positiva y, finalmente, la tecnología Betamax de Sony salió del mercado. La diferencia central entre las dos empresas era la estrategia: Matsushita optó por una estrategia de licenciamiento, y Sony no. En consecuencia, la tecnología VHS de Matsushita se convirtió de inmediato 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 empresas están compitiendo entre sí por lograr que su tecnología se adopte como un estándar en la industria, y cuando los efectos de red y los circuitos de retroalimentación positiva son importantes, la empresa que gane la guerra de formatos será aquella cuya estrategia aproveche mejor los circuitos de retroalimentación positiva. Resulta que éste es un principio estratégico muy importante en muchas industrias de alta tecnología, en particular en la del hardware, el software, las telecomunicaciones y la electrónica de consumo. Microsoft está donde está debido a que ha sabido explotar un circuito de retroalimentación positiva. Como sucedió con Dolby (vea la sección 7.1 Estrategia en acción).

Figura 7.2 Retroalimentación positiva en el mercado de las VCR



7.1 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Cómo Dolby se convirtió en el estándar en la tecnología de sonido

El nombre de Ray Dolby se ha convertido en sinónimo de sonido superior en los hogares, salas de cine y estudios de grabación. La tecnología producida por su empresa, Dolby Laboratories, es parte de casi cualquier casete musical y grabadora de cassetes, cinta de video pregrabada y, más recientemente, disco de películas DVD y su reproductor. Desde 1976, cerca de 1 500 millones de productos de audio que usan la tecnología de Dolby se han vendido en todo el mundo. Más de 44 000 salas de cine ahora exhiben películas en Sonido Envolvente Digital Dolby y alrededor de 50 millones de aparatos de teatro en casa Dolby Digital se han vendido desde 1999. La tecnología Dolby se ha convertido en el estándar industrial de facto para el sonido de alta calidad en la industria musical y cinematográfica. ¿Cómo logró Dolby desarrollar esta franquicia tecnológica?

Esta historia se remonta a 1965 cuando Ray Dolby fundó Dolby Laboratories en Londres (la sede de la empresa se mudó a San Francisco en 1976). Dolby, que tenía un doctorado en física de la Universidad de Cambridge en Inglaterra, había inventado una tecnología para reducir el ruido de fondo en la grabación profesional de cintas sin comprometer la calidad del material que se estaba grabando. En 1968, Dolby llegó a un acuerdo para licenciar su tecnología reductora de ruido a KLH, un muy reconocido fabricante estadounidense de equipo de audio (reproductores de cintas y cartuchos de cintas) para el mercado de consumo. Pronto, otros fabricantes de equipo de consumo comenzaron a contactar a Dolby para que les licenciara su tecnología. Dolby consideró por un tiempo fabricar los reproductores y los cartuchos de cintas para el mercado de consumo, pero como después comentó, "Sabía que si ingresaba a ese mercado e intentaba producir algo como un cartucho de cintas, entraríamos en competencia con cualquier licenciatario con el que hubiéramos firmado... Así que tuvimos que abstenernos de fabricar en esa área con el fin de licenciar en ella".

Dolby adoptó un modelo de negocio de licenciamiento y después tuvo que determinar qué cuota cobrar por dicho concepto. Sabía que esta tecnología era valiosa, pero también entendía que cobrar una alta cuota de licenciamiento alentaría a los fabricantes para invertir en desarrollar tecnología propia reductora de ruido. Así que decidió cobrar una modesta cuota para reducir el incentivo que los fabricantes tendrían para desarrollar tecnología propia. Después estaba la cuestión de a qué empresas licenciar. Dolby quería que el nombre de Dolby se asociara con un sonido superior, así que necesitaba asegurarse de que los licenciatarios se adhirieran a estándares de calidad. Por tanto, la empresa estableció un programa formal de control de calidad para los productos de

sus licenciatarios. Éstos tenían que aceptar que sus productos fueran sometidos a las pruebas de Dolby, el acuerdo de licenciamiento establecía que no podrían vender los productos que no pasaran las pruebas de calidad de Dolby. Al impedir que productos con un desempeño menor que el estándar llegaran al mercado, Dolby ha mantenido la imagen de calidad de los productos que ostentan la tecnología y el sello Dolby. Hoy, Dolby Laboratories somete a prueba a cientos de productos licenciados cada año bajo este programa. Al asegurar que el nombre de Dolby está asociado con una calidad de sonido superior, la estrategia de garantía de calidad de Dolby ha aumentado el poder de su marca, lo cual la convierte en un activo muy valioso para licenciar.

Otro aspecto clave de la estrategia de Dolby nació en 1970, cuando comenzó a promover la idea de liberar cassetes pregrabados codificados con la tecnología de reducción de ruido Dolby, de manera que tuvieran poco ruido cuando se reprodujera en aparatos equipados con la tecnología reductora de ruido Dolby. La empresa decidió licenciar la tecnología en cintas pregrabadas de manera gratuita, pero optó por cobrar cuotas de licenciamiento de las ventas de los reproductores de cintas que usaban la tecnología Dolby. Esta estrategia fue muy exitosa y estableció un circuito de retroalimentación positivo que ayudó a convertir la tecnología de Dolby en ubicua. Las crecientes ventas de cintas pregrabadas codificadas con la tecnología Dolby crearon una demanda para los reproductores que contenían la tecnología Dolby. A medida que la base instalada de reproductores con la tecnología Dolby crecía, la proporción de cintas pregrabadas codificadas con dicha tecnología tuvo un incremento súbito y aceleró aún más la demanda de reproductores que la incorporaban. Para mediados de la década de los setenta, casi todas las cintas pregrabadas estaban codificadas con la tecnología de reducción de ruido de Dolby. Esta estrategia sigue en efecto en nuestros días para todos los medios grabados con la tecnología Dolby y comprende no sólo a los videocasetes, sino a los videojuegos y DVD codificados con Dolby Surround o Dolby Digital.

Como consecuencia de este licenciamiento y las estrategias de garantía de calidad, Dolby se ha convertido en el estándar de sonido de alta calidad en las industrias de la música y cinematográfica. Aunque la empresa no es grande (sus ingresos fueron de 537 millones de dólares en 2008) su influencia es muy grande. Continúa expandiendo las fronteras de la tecnología de reducción de sonido (ha sido líder en el sonido digital desde mediados de la década de los ochenta) y ha ampliado con éxito su franquicia de reducción de sonido, primero a las películas, después en la tecnología

(continúa)

DVD y juegos, y por último en la web, donde ha licenciado su tecnología digital a una gran variedad de empresas de medios digitales para la entrega de música digital y reproductores de audio digital, como los que están integrados

a las computadoras personales y reproductores musicales portátiles. Dolby también ha licenciado su tecnología para usarla en la generación más nueva de productos: los DVD de alta definición.

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; historia de la empresa archivada en www.dolby.com; L. Himelstein, "Dolby Gets Ready to Make a Big Noise," *BusinessWeek*, 9 de febrero de 2004, 78; D. Pomerantz, "Seeing in Dolby," *Forbes*, 30 de enero de 2006, 56.

Una repercusión importante del proceso de retroalimentación positiva es que cuando el mercado se decide por un estándar, las empresas que promueven estándares alternos pueden quedar excluidas del mercado cuando los consumidores no están dispuestos a cargar con los costos requeridos para abandonar el estándar establecido y adoptar uno nuevo. En este contexto, los *costos del cambio*, son los costos que los consumidores tienen que soportar para cambiar de un producto basado en un estándar tecnológico a un producto basado en otro.

Como ejemplo, imagine que una empresa desarrolla un sistema operativo para PC que es más rápido y estable que el estándar actual en el mercado, Microsoft Windows. ¿Esta empresa podrá obtener una participación de mercado significativa de Microsoft? Podría, pero con gran dificultad. Los consumidores compran PC no por sus sistemas operativos, sino por las aplicaciones que se pueden ejecutar en ese sistema. Un nuevo sistema operativo inicialmente tendría una base instalada muy pequeña, así que pocos desarrolladores estarán dispuestos a arriesgarse y editar programas de procesamiento de palabras, hojas de cálculo, juegos y otras aplicaciones para ese sistema operativo. Debido a que habría muy pocas aplicaciones disponibles, los consumidores que hicieron el cambio tendrían que cargar con los costos del cambio asociados con renunciar a algunas de sus aplicaciones, algo que quizás no estén dispuestos a hacer. Además, aunque hubiera aplicaciones disponibles para el nuevo sistema operativo, los consumidores tendrían que cargar con los costos de adquirir esas aplicaciones, otra fuente de costos de cambio. Además, tendrán que cargar con los costos asociados con aprender a usar el nuevo sistema operativo, otra fuente más de costos del cambio. Por tanto, muchos consumidores no estarían dispuestos a cambiar aún si el sistema operativo tiene un mejor desempeño que Windows, y la empresa que promueve el nuevo sistema operativo sería excluida del mercado.

Sin embargo, los consumidores cargarían con los costos del cambio si los beneficios de adoptar la nueva tecnología superaran dichos costos. Por ejemplo, a finales de la década de los ochenta y a principios de la de los noventa, millones de personas cambiaron de los reproductores y grabadoras análogas a los reproductores de CD digitales, aunque los costos del cambio fueron significativos: tuvieron que comprar la tecnología del nuevo reproductor y muchas personas adquirieron copias de sus grabaciones musicales favoritas. Sin embargo, hicieron el cambio debido a que para muchas personas, el beneficio percibido, la calidad increíblemente mejor asociada con los CD, superaba los costos.

A medida que este proceso se ponía en marcha, se empezó a desarrollar una retroalimentación positiva, con la creciente base instalada de reproductores de CD que llevó a un incremento en el número de grabaciones musicales lanzadas en CD, en vez de las grabaciones en vinilo o además de ellas. Después, la base instalada de reproductores de CD se volvió tan grande que las empresas musicales empezaron a lanzar grabaciones sólo por este medio. Una vez que esto sucedió, incluso aquellos que no querían cambiar

a la nueva tecnología lo tuvieron que hacer si querían comprar más música. El estándar de la industria había cambiado: la nueva tecnología había llegado para quedarse como el estándar, y la vieja tecnología fue excluida. De esto se desprende que, a pesar de su dominio, el estándar Wintel para las PC podría algún día ser reemplazado si un competidor encuentra una forma de ofrecer los beneficios necesarios para que suficientes clientes estén dispuestos a cargar con los costos asociados con cambiar a un nuevo sistema operativo. De hecho, hay signos de que Apple está comenzando a mermar el dominio del estándar Wintel, sobre todo por usar un diseño elegante y su facilidad de uso, lo que ha constituido una herramienta para lograr que las personas carguen con los costos de cambiar de las computadoras Wintel a las Apple.

ESTRATEGIAS PARA GANAR UNA GUERRA DE FORMATOS

Desde la perspectiva de una empresa pionera en un nuevo estándar tecnológico en un mercado donde operan efectos de redes y circuitos de retroalimentación positiva, la pregunta clave se vuelve, “¿Qué estrategia debemos adoptar para lograr que nuestro formato se convierta en el formato dominante?”

Las diferentes estrategias que las empresas deben adoptar para ganar las guerras de formato giran en torno a *hallar formas de lograr que los efectos de redes funcionen a su favor y contra sus competidores*. Ganar una guerra de formatos requiere que una empresa desarrolle una base instalada para su estándar con tanta rapidez como sea posible y así aproveche el circuito de retroalimentación positiva; todo esto inducirá a los consumidores a cargar con los costos del cambio y finalmente obligará al mercado a usar su tecnología. Requiere que la empresa reactive y después acelere la demanda para su estándar o formato tecnológico de manera que se establezca con tanta rapidez como sea posible como el estándar de la industria, así excluirá a los formatos de la competencia. Existen varias estrategias y tácticas clave que pueden adoptarse para lograrlo.⁶

Asegurar un suministro de complementos

Es importante que la empresa se asegure de que, además del producto mismo, haya un suministro adecuado de complementos. Por ejemplo, nadie comprará el Sony PlayStation 3 a menos que haya un suministro adecuado de juegos que se puedan ejecutar en esa máquina. Las empresas por lo general toman dos medidas para asegurar un suministro adecuado de complementos.

Primero, pueden diversificarse y producir ellas mismas los complementos y distribuir en el mercado los suministros suficientes para ayudar a impulsar la demanda de su formato. Antes de que Sony produjera el PlayStation original a principios de la década de 1990, estableció su unidad interna productora de videojuegos para el PlayStation. Cuando lanzó este último, Sony lanzó de manera simultánea 16 juegos que se ejecutaban en la máquina, lo cual dio a los consumidores una razón para adquirir el formato. Segundo, las empresas pueden crear incentivos o facilitar a las empresas independientes la producción de complementos. Sony también licenció el derecho de producir juegos a varios desarrolladores independientes, a los que les cobraban regalías más bajas que las que pagaban a competidores como Nintendo y Sega, y les ofreció herramientas de software que les facilitó el desarrollo de los juegos (observe que Apple ahora está haciendo lo mismo con sus teléfonos inteligentes, vea el Caso de apertura). Por tanto, el lanzamiento de Sony PlayStation estuvo acompañado del lanzamiento simultáneo de juegos compatibles, lo cual ayudó a estimular con rapidez la demanda de la máquina.

Usar aplicaciones asesinas

Las aplicaciones asesinas son los usos que se le dan a una nueva tecnología o producto, que son tan persuasivos que convencen a los clientes de adoptar el nuevo formato o tecnología de manera masiva, con lo que “asesinan” la demanda de los formatos de la competencia. Las aplicaciones asesinas suelen ayudar a impulsar la demanda de un nuevo estándar. Por ejemplo, las aplicaciones asesinas que indujeron a los consumidores a suscribirse a servicios en línea como AOL en la década de los noventa fueron el correo electrónico, las salas de chat y la capacidad de navegar por internet.

Idealmente, la empresa que promueve un estándar tecnológico querrá desarrollar por sí misma las aplicaciones asesinas, es decir, desarrollar los productos complementarios adecuados. No obstante, también puede ser capaz de aprovechar las aplicaciones que otros desarrollan. Por ejemplo, la decisión de IBM de licenciar dos programas de software importantes para sus PC, VisiCalc (un programa para hojas de cálculo) y Easy Writer (un programa para procesar palabras) para que los desarrollaran empresas independientes, fue el principal motor detrás de las ventas de las primeras PC de IBM posteriores a su lanzamiento en 1981. IBM se dio cuenta de que estos programas estaban también impulsando la rápida adopción de las PC de la competencia, como la Apple II, así que se apresuró a licenciarlos y a producir versiones que sólo se ejecutarían en las PC de IBM y que vendería como complementos, una estrategia que demostró ser muy exitosa.

Prácticas agresivas de fijación de precios y marketing

Una táctica común para impulsar la demanda es adoptar una **estrategia de rastrillo y navajas**: fijar un precio bajo para el producto (rastrillo) para estimular la demanda e incrementar la base instalada y después tratar de obtener altas utilidades mediante la venta de complementos (navajas del rastrillo), los cuales tienen un precio relativamente alto. Esta estrategia debe su nombre al hecho de que Gillette fue su pionera y la que la aplicó para su venta de rastrillos y navajas. Muchas otras empresas han seguido esta estrategia. Por ejemplo, HP por lo general vende sus impresoras al costo, pero sus grandes utilidades las obtiene de las ventas posteriores de cartuchos de reemplazo. En este caso, la impresora es el “rastrillo”, la cual tiene un precio bajo para estimular la demanda e inducir a los consumidores a cambiar su impresora, mientras que los cartuchos son las “navajas”, las cuales tienen precios altos para obtener grandes utilidades. La impresora de inyección de tinta representa un formato tecnológico patentado, debido a que sólo se pueden usar en ella cartuchos HP, no los cartuchos diseñados para las impresoras de inyección de tinta de la competencia, como los que usan las impresoras Canon. Una estrategia similar se usa en la industria de los videojuegos: los fabricantes fijan un precio bajo a las consolas para inducir a los consumidores a adoptar su tecnología, pero sus utilidades reales las reciben de la venta de juegos que se pueden ejecutar en su sistema.

El marketing agresivo también es un factor clave para impulsar la demanda y lograr una ventaja temprana en una base instalada. Las técnicas de promoción en puntos de venta y de marketing abierto suelen usarse para lograr que los posibles adoptantes tempranos carguen con los costos del cambio asociados con adoptar el formato. Si estos esfuerzos tienen éxito, pueden ser el inicio de un circuito de retroalimentación positivo. Una vez más, el PlayStation de Sony ofrece un buen ejemplo. Sony vinculó la introducción del PlayStation con la publicidad televisiva a nivel nacional orientada a su sector demográfico principal (consumidores de 18 a 34 años de edad) y exhibiciones en tienda que permitían a los compradores potenciales jugar los juegos en la máquina antes de comprarlos.

Cooperar con los competidores

En muchas ocasiones, las empresas han estado a punto de introducir al mismo tiempo estándares tecnológicos incompatibles y rivales. Un buen ejemplo de esto es el disco

compacto. En un inicio cuatro empresas, Sony, Philips, JVC y Telefunken, estaban desarrollando reproductores de CD con diferentes variaciones de la tecnología láser básica. Si esta situación hubiera persistido, podrían haber introducido tecnologías incompatibles al mercado, así que un reproductor hecho por Sony no podría reproducir un CD hecho por Philips. Al comprender que la introducción casi simultánea de tales tecnologías incompatibles podía crear una gran confusión entre los consumidores, lo que los llevaría a postergar sus compras, Sony y Philips decidieron unir fuerzas y cooperar para desarrollar una sola tecnología. Sony contribuyó con su tecnología de corrección de errores y Philips con su tecnología láser. El resultado de esta cooperación fue que el impulso que había entre otros jugadores en la industria se orientó hacia las alianzas Sony-Philips; el apoyo para JVC y Telefunken fue escaso. Pero lo más importante fue que las marcas de grabación anunciaron que apoyarían el formato Sony-Philips y no el de Telefunken ni el de JVC. Estas últimas empresas después decidieron abandonar sus esfuerzos para desarrollar una tecnología de CD. La cooperación entre Sony y Philips era importante debido a que redujo la confusión en la industria y permitió que predominara solo un formato, lo cual aceleró la adopción de la tecnología. La cooperación fue una situación de ganar-ganar para Sony y Philips. Eliminó a los competidores y permitió a las empresas compartir el éxito del formato.

Licenciar el formato

Otra estrategia que suele adoptarse es licenciar el formato a otras empresas, de manera que puedan elaborar productos basados en ella. La empresa que sea pionera en el formato obtendrá las ganancias de las cuotas de licenciamiento y de la mayor oferta de su producto, que puede estimular la demanda y ayudar a acelerar su adopción en el mercado. Esta fue la estrategia que Matsushita adoptó con su formato VHS para la VCR. Además de producir VCR en su planta propia en Osaka, Matsushita permitió a muchas otras empresas fabricar sus reproductores para formato VHS bajo licencia (Sony decidió no licenciar su formato Betamax y fabricar todos los reproductores Betamax él mismo); por tanto, había más reproductores VHS en el mercado. Más personas compraron estos reproductores, lo cual incentivó a las empresas cinematográficas a lanzar más películas en formato VHS (en lugar de cintas Betamax), esto a su vez aumentó la demanda de reproductores VHS y ayudó a Matsushita a asegurar la posición del VHS como el formato dominante en el mercado. Paradójicamente Sony, la primera empresa en este mercado, vio cómo su posición se veía marginada por la oferta reducida de su complemento crítico, es decir, las cintas pregrabadas, y por el retiro de los reproductores Betamax del mercado de consumo.

Dolby, como se observó en la sección 7.1 Estrategia en acción, adoptó una estrategia de licenciamiento similar para lograr que su tecnología reductora de sonido se adoptara como estándar tecnológico en las industrias de la música y el cine. Al cobrar una modesta cuota de licenciamiento para el uso de la tecnología en el equipo de grabación y renunciar a las cuotas de licenciamiento para medios grabados con la tecnología Dolby, esta empresa buscó reducir el incentivo financiero que tendrían sus posibles competidores para desarrollar tecnología propia tal vez superior. Dolby calculó que su rentabilidad a largo plazo se maximizaría al adoptar una estrategia de licenciamiento que limitara el incentivo de los competidores para ingresar al mercado.

La correcta estrategia para un escenario determinado requiere que una empresa considere todas estas estrategias y tácticas diferentes y adopte la que le parezca más adecuada dadas las circunstancias competitivas prevalecientes en la industria y la probable estrategia de los rivales. Aunque no existe una mezcla de estrategias y tácticas que sea la mejor, una empresa debe tener la meta de aumentar con rapidez la base instalada de productos que lleven consigo su estándar. Al ayudar a incentivar la demanda de su

formato, una empresa puede inducir a los consumidores a aceptar cargar con el costo del cambio asociado con adoptar su tecnología y aprovechar cualquier retroalimentación positiva que pudiera existir. También es importante no adoptar estrategias que tengan el efecto contrario. Por ejemplo, fijar un precio alto para obtener utilidades de los adoptantes tempranos, que tienden a no ser tan sensibles al precio como los adoptadores tardíos, puede tener el desafortunado efecto de desacelerar el crecimiento de la demanda y permitir que un competidor más agresivo se apodere de su participación de mercado y establezca su formato como el estándar de la industria.

COSTOS EN LAS INDUSTRIAS DE ALTA TECNOLOGÍA

En muchas industrias de alta tecnología, los costos fijos de desarrollar un producto son muy altos, pero los costos de producir una unidad adicional del producto son muy bajos. El caso más evidente de esto es el del software. Por ejemplo, supuestamente a Microsoft le costó 5 000 millones de dólares desarrollar el Windows Vista, una de las últimas versiones de su sistema operativo Windows, pero el costo de producir una copia más de Windows Vista es casi de cero. Una vez que se completó el Windows Vista, Microsoft produjo discos maestros que se enviaron a los fabricantes de PC, como Dell Computer, quienes después cargaron una copia del programa a cada PC que vendían. El costo para Microsoft en realidad fue de cero; sin embargo, sí recibe una significativa cuota de licenciamiento por cada copia de Windows Vista instalada en una PC.⁷ Para Microsoft, el costo marginal de hacer una copia más de Windows Vista es casi cero, aunque los costos fijos de desarrollar el producto hayan sido de 5 000 millones de dólares.

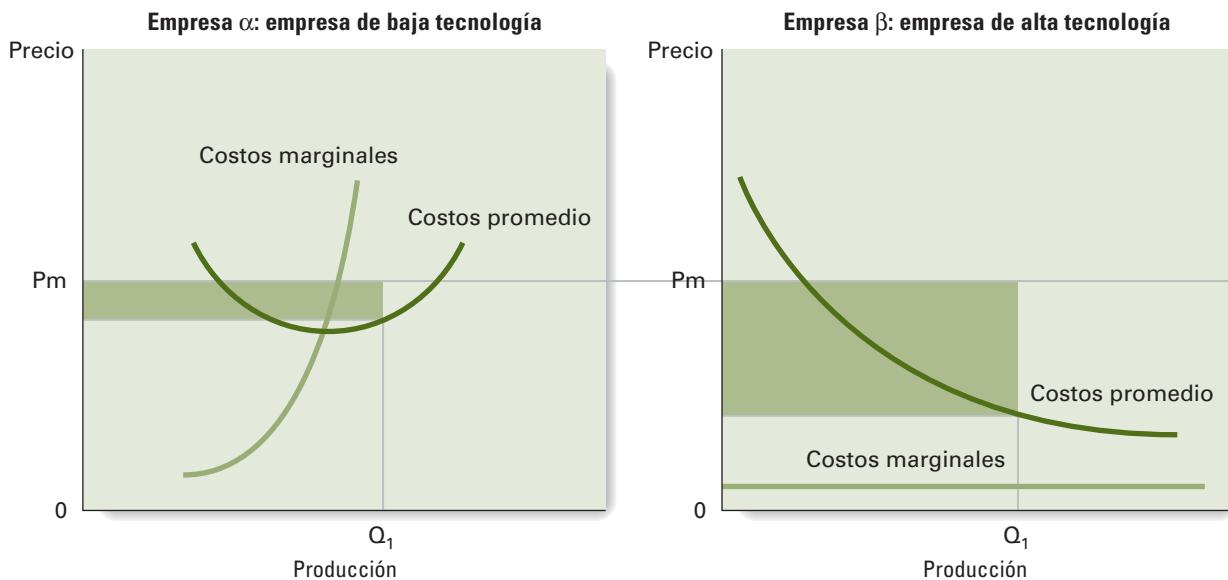
Muchos otros productos de alta tecnología tienen economías cuyos costos son similares: costos fijos muy altos y costos marginales muy bajos. Casi todos los productos de software comparten estas características, aunque si se venden en tiendas, los costos de empaque y distribución aumentarán los costos marginales y si venden mediante una fuerza de ventas directa a los usuarios finales, esto también incrementará los costos marginales. Muchos productos de electrónica de consumo tienen las mismas economías básicas. Los costos fijos para desarrollar un reproductor de DVD o una consola de juegos pueden ser muy altos, pero es posible que los costos de producir una unidad incremental sean muy bajos. Los costos de desarrollar un medicamento nuevo, como Viagra, pueden ascender a más de 800 millones de dólares, pero el costo marginal de producir cada pastilla adicional es a lo mucho de unos cuantos centavos.

Economía de costos comparativa

Para comprender por qué la estructura de costos es estratégicamente importante, una empresa debe entender que, en muchas industrias, los costos marginales aumentan a medida que una empresa intenta expandir la producción (lo que los economistas llaman *ley de los rendimientos decrecientes*). Para producir más de un bien, una empresa debe contratar más mano de obra e invertir en más maquinaria y área de planta. En el margen, los recursos adicionales empleados no son tan productivos, así que esto genera costos marginales crecientes. Sin embargo, la ley de los rendimientos decrecientes suele no ser aplicable en muchos escenarios de alta tecnología, como en el caso de producir software o enviar un bit más de datos por la red de telecomunicaciones digitales.

Piense en dos empresas, α y β (figura 7.3). La empresa α es un productor convencional y enfrenta rendimientos decrecientes, así que sus costos marginales aumentan a medida que intenta expandir su producción. La empresa β es un productor de alta tecnología, y sus costos marginales no aumentan a medida que la producción se incrementa.

Figura 7.3 Estructuras de costos en industrias de alta tecnología



Observe que en la figura 7.3, la curva de costo marginal de β está trazada como una línea recta cerca del eje horizontal; esto implica que los costos marginales son cercanos a cero y no varían con la producción, mientras que los de la empresa α aumentan a medida que la producción se expande, lo que ilustra los rendimientos decrecientes. La curva de costo marginal baja y plana de la empresa β significa que su curva de costo promedio caerá de manera continua sobre todos los rangos de producción a medida que distribuye sus costos fijos por medio de un volumen mayor. En cambio, los costos marginales crecientes que encuentra la empresa α implican que su curva de costo promedio es la curva con forma de U que conocemos desde los libros introductorios de economía. Por simplicidad, suponga que ambas empresas venden su producto al mismo precio, P_m , y que ambas venden exactamente la misma cantidad de productos, $0 - Q_1$. Verá en la figura 7.3 que con una producción de Q_1 , la empresa β tiene costos promedio mucho más bajos que la empresa α y, en consecuencia, obtiene utilidades mucho mayores (la utilidad es el área sombreada de la figura 7.3).

Importancia estratégica

Si una empresa puede cambiar de una estructura de costos donde encuentra costos marginales crecientes a una donde los costos fijos son altos, pero los costos marginales son mucho más bajos, su rentabilidad puede aumentar. En la industria de la electrónica de consumo, tal cambio se ha desarrollado durante dos décadas. Las grabaciones musicales se basaban antes en tecnología analógica y sus costos marginales aumentaban a medida que la producción se expandía debido a los rendimientos decrecientes (como en el caso de la empresa α de la figura 7.3). Desde la década de los ochenta, los sistemas digitales como los reproductores de CD han reemplazado a los sistemas analógicos. Los sistemas digitales están basados en software y esto implica que producir una copia más supone costos marginales mucho más bajos. En consecuencia, las empresas de música han podido reducir sus costos, expandir la demanda y ver crecer sus utilidades (su sistema de producción tiene más en común con la empresa β de la figura 7.3).

Este proceso aún se está desarrollando. La tecnología más reciente para hacer copias musicales está basada en la distribución en internet (por ejemplo, mediante descargas en

un iPod). En este caso, los costos marginales de hacer una copia más de una grabación son aún más bajos. De hecho, son casi nulos y no aumentan con la producción. El único problema es que los costos bajos que supone copiar y distribuir grabaciones musicales ha creado un gran problema de derechos de autor que las principales marcas musicales aún no han podido resolver (analizaremos esto con mayor detalle en breve cuando consideremos el tema de los derechos de propiedad intelectual). El mismo cambio ahora está comenzando a afectar a otras industrias. Algunas empresas están desarrollando sus estrategias con miras a tratar de aprovechar y lucrar con este cambio. Por ejemplo, la sección 7.2 Estrategia en acción habla de SonoSite.

Otra repercusión de su estructura de costos es que cuando una empresa de alta tecnología se enfrenta a costos fijos altos y costos marginales bajos, su estrategia debe enfatizar la opción de bajo costo: reducir de manera deliberada los precios y aumentar el volumen. Observe de nuevo la figura 7.3 y verá que los costos promedio de la empresa de alta tecnología disminuyen con rapidez a medida que la producción aumenta. Esto

7.2 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Reducir el costo del equipo de ultrasonido mediante la digitalización

Desde hace algún tiempo, la unidad de ultrasonido ha sido una pieza importante del equipo de diagnóstico en hospitales. Las unidades de ultrasonido usan la física del sonido para producir imágenes de tejidos suaves del cuerpo humano. Pueden producir detalladas imágenes tridimensionales a color de los órganos y, mediante agentes contrastantes, seguir el flujo de los fluidos a través de un órgano. Un cardiólogo, por ejemplo, puede usar una combinación de ultrasonido con agentes contrastantes injectados al torrente sanguíneo para rastrear el flujo de sangre a través del corazón. Además del diagnóstico visual, el ultrasonido también produce una variedad de información diagnóstica cuantitativa de gran valor para los médicos.

Las unidades modernas de ultrasonido son instrumentos sofisticados, con un valor que oscila entre 250 000 y 300 000 dólares para los modelos de la mejor calidad. Son instrumentos muy voluminosos, que pesan alrededor de 130 kilogramos y son transportados por los hospitales mediante carritos.

Hace unos años, a un grupo de investigadores en ATL, una de las empresas líderes en ultrasonido, se le ocurrió la idea de reducir el tamaño y costo de la unidad básica. Pensaron que quizás sería posible reemplazar con software hasta 80% de los circuitos sólidos presentes en una unidad de ultrasonido, proceso que reduciría de manera significativa el tamaño y peso de las máquinas, y las convertiría en unidades de ultrasonido portátiles. Además, al digitalizar gran parte de la unidad de ultrasonido, es decir, reemplazar el hardware con software, podrían reducir en gran medida los costos marginales de producir unidades adicionales y obtener buenas utilidades en puntos de precios mucho más bajos.

Los investigadores razonaron que una unidad portátil y barata podría encontrar oportunidades de mercado en nichos

totalmente nuevos. Por ejemplo, una unidad de ultrasonido pequeña y barata podría colocarse en una ambulancia, llevarla al campo de batalla para el uso de médicos militares o comprarla para usarla en consultorios familiares. Aunque se dieron cuenta de que tendría que pasar más tiempo, quizás décadas, antes que tales máquinas pequeñas y baratas pudieran alcanzar la calidad de imagen y sofisticación de diagnóstico de las máquinas de mejor calidad, vieron la oportunidad en términos de crear nichos de mercado que antes los fabricantes de equipos de ultrasonido no habían podido atender debido a los altos costos y volumen del producto.

Finalmente, los investigadores formaron un grupo de trabajo dentro de ATL y después se convirtieron en una empresa nueva derivada de ATL, SonoSite. A finales de 1999, lanzaron su primer producto portátil, con un peso de sólo seis libras y un costo de alrededor de 25 000 dólares. SonoSite se orientó a nichos fuera del alcance de los productores de equipos de ultrasonido de tamaño completo: el mercado del cuidado ambulatorio y mercados extranjeros que no pueden pagar el equipo más costoso. En 2008, la empresa tuvo ventas con un valor de más de 200 millones de dólares. A largo plazo, SonoSite planea, mediante mejoras a su software, desarrollar más funciones y una mejor calidad de imagen en sus pequeñas máquinas manuales. Esto le permitirá a las unidades ingresar al mercado de los hospitales en Estados Unidos que en la actualidad compran la tecnología establecida, algo muy parecido a lo que sucedió con los sistemas cliente-servidor basados en la tecnología de las PC que reemplazaron algunas funciones de las mainframe en las corporaciones comerciales.

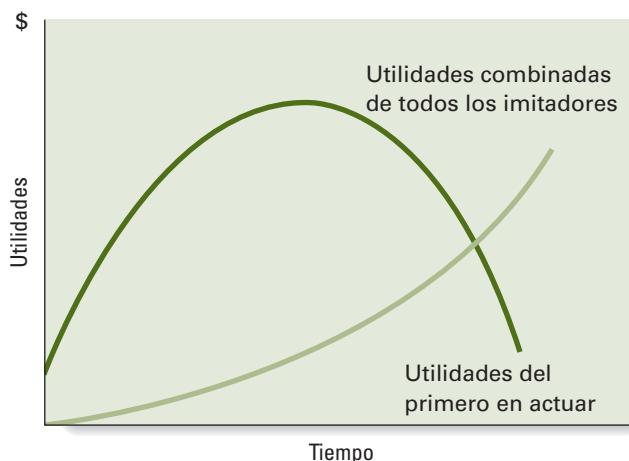
significa que los precios pueden reducirse con el fin de estimular la demanda, y siempre y cuando los precios disminuyan con menor rapidez los costos promedio, los márgenes de utilidad por unidad aumentarán conforme los precios disminuyan. Esto es consecuencia del hecho de que los costos marginales de la empresa son bajos y no aumentan con la producción. Esta estrategia de fijar precios bajos para aumentar el volumen de producción y obtener márgenes de utilidad mayores es central para el modelo de negocio de algunas empresas de alta tecnología, como Microsoft.

CAPTURAR LAS VENTAJAS DEL PRIMERO EN ACTUAR

En las industrias de alta tecnología, las empresas compiten por ser las primeras en desarrollar nuevos productos revolucionarios, es decir, por ser el **primero en actuar**. Por definición, el primero en actuar con respecto a un producto revolucionario está en una posición monopólica. Si el nuevo producto satisface las necesidades del consumidor y la demanda es alta, el primero en actuar puede obtener grandes ventas y utilidades. Tales ingresos y utilidades indican a los posibles rivales que ellos también pueden hacer dinero si imitan al primero en actuar. Como lo ilustra la figura 7.4, en ausencia de grandes barreras a la imitación, esto significa que los imitadores se precipitarán al mercado creado por el primero en actuar y competirán por los ingresos monopólicos del primero, por lo que el nivel de rendimientos del mercado será mucho más bajo para todos los participantes.

A pesar de la imitación, algunos de los primeros en actuar tienen la capacidad de aprovechar y lograr las ventajas significativas que supone haber sido el pionero en las nuevas tecnologías y productos que generan una ventaja competitiva perdurable. Intel introdujo el primer microprocesador del mundo en 1971 y hoy, aún sigue dominando el segmento de los microprocesadores de la industria de los semiconductores. Xerox introdujo la primera fotocopiadora del mundo y por mucho tiempo disfrutó de una posición líder en la industria. Cisco introdujo el primer protocolo enrutador de red para internet en 1986 y aún domina ese mercado. Algunos de los primeros en actuar pueden lograr algunas ventajas importantes de ser los pioneros y esto les ha ayudado a generar una ventaja competitiva perdurable. Pueden, en otras palabras, limitar o disminuir la rapidez de la imitación.

Figura 7.4 Impacto de la imitación en las utilidades del primero en actuar



Pero hay una infinidad de contraejemplos que sugieren que estas ventajas no son tan fáciles de lograr. De hecho, existen **desventajas de ser el primero en actuar**, es decir, las desventajas competitivas asociadas con ser pionero. Por ejemplo, Apple Computer fue la primera empresa en introducir una computadora *handheld*, la Apple Newton, pero el producto fracasó; un segundo en actuar, Palm, triunfó en un área en la que Apple había fracasado. En el mercado de la aeronáutica comercial, DeHavilland fue el primero en comercializar el Comet; pero fue el segundo en actuar, Boeing, que con el 707, su avión de pasajeros, logró dominar el mercado.

Sin lugar a dudas, ser el primero en actuar no garantiza el éxito. Como veremos, la diferencia entre las empresas innovadoras que obtienen las ventajas del primero en actuar y aquellas que caen víctimas de las desventajas de ser pioneras, se debe en parte a la estrategia que adoptan. Sin embargo, antes de considerar esta cuestión estratégica, es necesario observar de cerca la naturaleza de las ventajas y desventajas de ser el primero.⁸

Ventajas de ser el primero

Las ventajas de ser el primero provienen de cinco fuentes principales.⁹ Así, el primero en actuar tiene la oportunidad de explotar los efectos de redes y los circuitos de retroalimentación positiva, lo cual obliga a los consumidores a usar esta tecnología. En la industria de los VCR, Sony podía haber explotado los efectos de red si hubiera licenciado su tecnología, pero en lugar de ello, la empresa cedió su ventaja al segundo en actuar, Matsushita.

Segundo, el primero en actuar puede desarrollar una gran lealtad hacia su marca, algo que para los entrantes posteriores es muy costoso derrumbar. De hecho, si la empresa tiene éxito en esta tarea, su nombre se puede asociar con toda una clase de productos, incluidos los que producen sus rivales. Las personas angloparlantes siguen refiriéndose al acto de fotocopiar como “xeroxing” o “fedexing” cuando envían un paquete por correo nocturno, y cuando quieren encontrar algo en la red, lo “googlean”.

Tercero, el primero en actuar puede aumentar el volumen de ventas más que el de sus rivales y, por tanto, lograr las ventajas de costos asociadas con el logro de economías de escala y efectos del aprendizaje (capítulo 4). Una vez que el primero en actuar tiene estas ventajas en costos, puede responder a los nuevos entrantes con reducciones de precios para conservar su participación de mercado y aún así seguir teniendo utilidades significativas.

Cuarto, el primero en actuar puede crear costos del cambio para sus clientes que después dificulten a sus rivales ingresar al mercado y quedarse con sus clientes. Por ejemplo, los proveedores de servicios inalámbricos darán a sus nuevos clientes un teléfono inalámbrico “gratuito”, a condición de que firmen un contrato en el que se comprometen a pagar por el teléfono si ponen fin al contrato de servicio antes que éste finalice. Debido a que el costo real de un teléfono inalámbrico puede ir de 100 a 200 dólares, esto representa un costo de cambio importante, que las empresas que ingresen al mercado después tendrán que superar.

Por último, el primero en actuar puede acumular conocimientos valiosos relacionados con necesidades de los clientes, canales de distribución, tecnología del producto, tecnología de procesos, y más. Este conocimiento acumulado le confiere una ventaja de conocimiento que para los segundos en entrar puede ser difícil de igualar. Sharp, por ejemplo, fue el primero en actuar en la fabricación comercial de las pantallas de cristal líquido (LCD) de matriz activa, usadas en las laptop. El proceso para fabricar estas pantallas es muy complejo y tiene una alta tasa de rechazos por productos dañados. Sharp ha acumulado tal ventaja con respecto a los procesos de producción que para los entrantes posteriores ha sido muy difícil igualarla en cuanto a la calidad del producto y los costos.

Desventajas del primero en actuar

En contraposición de las ventajas del primero en actuar existen también muchas desventajas.¹⁰ Para empezar, el primero en actuar tiene que cargar con los grandes costos que supone ser el pionero y que los entrantes posteriores no tendrán que afrontar. El primero en actuar tiene que ser el pionero en el desarrollo de la tecnología, de los canales de distribución, en educar a los clientes acerca de la naturaleza del producto. Todo esto puede ser costoso y lento. Los entrantes posteriores, por el contrario, pueden beneficiarse de las inversiones del pionero en el mercado y educación del cliente.

En relación con esto, los primeros en actuar son más propensos a cometer errores, pues hay demasiada incertidumbre en un nuevo mercado. Los entrantes posteriores pueden aprender de los errores que ha cometido el pionero, mejorar el producto o la forma de venderlo y llegar al mercado con una oferta superior que capture una porción significativa de la participación de mercado del pionero. Por ejemplo, una de las razones del fracaso de la Apple Newton fue que su software de escritura no reconocía la letra manuscrita humana. El segundo en actuar en este mercado, Palm, aprendió del error de Apple. Cuando introdujo la PalmPilot, usó software que reconocía las letras escritas de una manera especial, Graffiti, y después persuadió a los clientes para que aprendieran este método de entrada de datos en su computadora *handheld*.

Tercero, los primeros en actuar corren el riesgo de desarrollar los recursos y capacidades equivocados, pues están enfocados en un grupo de clientes que no es característico del mercado masivo. Éste es el problema de *cruzar el abismo* del que se habló en el capítulo anterior. Recordará que los clientes en el mercado temprano, aquellos categorizados como innovadores y adoptantes tempranos, tienen diferentes características de la primera ola del mercado masivo, la mayoría temprana. El primero en actuar corre el riesgo de orientar sus recursos y capacidades a las necesidades de los innovadores y adoptantes tempranos y ser incapaz de cambiar cuando la mayoría temprana ingrese al mercado. En consecuencia, los primeros en actuar corren un riesgo mayor de caer en el abismo que separa al mercado temprano del mercado masivo.

Por último, el primero en actuar puede invertir en tecnología inferior u obsoleta. Esto puede suceder cuando su innovación de producto está fundada en tecnología básica que no está avanzando con rapidez. Al basar su producto en una versión inicial de la tecnología, puede quedar atrapado en algo que se vuelva obsoleto con rapidez. En cambio, los entrantes posteriores pueden aventajar al pionero e introducir productos basados en versiones tecnológicas más recientes. Esto sucedió en Francia en la década de 1980 cuando, a instancias del gobierno, France Telecom introdujo el primer servicio al consumidor en línea del mundo, Minitel. France Telecom distribuyó de manera gratuita burdas terminales a los clientes, que podían conectar a su línea telefónica y usar para buscar en los directorios telefónicos. Pronto llegaron otros servicios simples, y antes que nadie los franceses podían realizar compras en línea, operaciones bancarias, buscar información sobre viajes, clima y noticias, todo ello años antes que la web se inventara. El problema fue que para los estándares de la web, Minitel era muy burda e inflexible, y France Telecom, como el pionero, se vio afectado. Los franceses adoptaron con mucha lentitud las computadoras personales e internet, debido a la gran presencia de Minitel. Para 1998, sólo una quinta parte de los hogares franceses tenía computadoras, en comparación con dos quintas partes en Estados Unidos y sólo 2% de los hogares estaba conectado a internet, en comparación con más de 30% en Estados Unidos. Como resultado de una decisión gubernamental, France Telecom, y de hecho toda la nación, adoptaron con gran lentitud un medio nuevo en línea y revolucionario, la web, debido a que fueron los primeros en invertir en una versión más primitiva de la tecnología.¹¹

Estrategias para explotar las ventajas de ser el primero en actuar

La tarea que enfrenta el primero en actuar es explotar su liderazgo para lograr las ventajas que ser el primero supone y desarrollar una ventaja competitiva sostenible y a largo plazo, pero al mismo tiempo reducir los riesgos asociados con las desventajas de ser el pionero. Existen tres estrategias básicas disponibles: 1) desarrollar y comercializar la innovación misma, 2) desarrollar y comercializar la innovación de manera conjunta con otras empresas mediante una alianza estratégica o joint venture (empresa conjunta) y 3) licenciar la innovación a otros y permitirles desarrollar el mercado.

La elección óptima de la estrategia depende de la respuesta a tres preguntas:

1. ¿La empresa innovadora tiene los activos complementarios para explotar su innovación y lograr las ventajas de ser el primero?
2. ¿Qué tan difícil es para los imitadores copiar la innovación de la empresa? En otras palabras, ¿cuáles son las dimensiones de las barreras a la imitación?
3. ¿Existen competidores capaces que pudieran imitar con rapidez la innovación?

Activos complementarios Los activos complementarios son aquellos requeridos para explotar una innovación y lograr una ventaja competitiva.¹² Entre los activos complementarios más importantes están las instalaciones de manufactura competitivas capaces de manejar el rápido crecimiento en la demanda de los clientes mientras se mantiene la alta calidad del producto. Las instalaciones vanguardistas permiten al primero en actuar reducir con rapidez 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 problemas da oportunidad a los imitadores de ingresar al mercado. Por ejemplo, en 1998, Immunex fue la primera empresa en introducir un nuevo tratamiento biológico revolucionario para la artritis reumatoide. Las ventas de su producto, Enbrel, aumentaron con mucha rapidez y llegaron a los 750 millones de dólares en 2001. No obstante, Immunex no invirtió en la capacidad de manufactura suficiente. Y para la primera década de este siglo anunció que carecía de la capacidad suficiente para satisfacer la demanda y que le tomaría por lo menos dos años desarrollar la capacidad adicional necesaria. Este cuello de botella en el área de manufactura dio al segundo en actuar en el mercado, Johnson & Johnson, la oportunidad de ampliar con rapidez la demanda de su producto, que para principios de 2002 había superado las ventas de Enbrel. La ventaja del primero que tuvo Immunex resultó parcialmente dañada debido a que carecía de un recurso complementario importante, la capacidad de manufactura requerida para satisfacer la demanda.

Los activos complementarios también incluyen los conocimientos especializados en marketing, una fuerza de ventas adecuada, acceso a sistemas de distribución y redes de servicio y soporte posventa. Todos estos activos pueden ayudar a un innovador a desarrollar lealtad hacia su marca y penetrar el mercado con mayor rapidez.¹³ A su vez, los incrementos resultantes en el volumen facilitan un descenso más acelerado de la curva de experiencia y el logro de una ventaja sostenible basada en el costo debido a las economías de escala y los efectos del aprendizaje. Una de las razones de que EMI, el primero en actuar en el mercado de los escáneres CT, al final fuera derrotada por las empresas consolidadas fabricantes de equipo médico, como GE Medical Systems, fue que carecía de los conocimientos especializados de marketing, la fuerza de ventas y los sistemas de distribución requeridos para competir de manera efectiva en el mercado de equipo médico más grande del mundo, Estados Unidos.

Desarrollar activos complementarios puede ser muy costoso y las empresas suelen necesitar grandes infusiones de capital para este fin. Ésta es la razón de que los primeros en actuar suelen resultar vencidos por los entrantes posteriores, que son empresas grandes y exitosas en otras industrias, pero con los recursos necesarios para desarrollar con

rapidez una presencia en la nueva industria. Microsoft y 3M son ejemplos de empresas que pueden actuar con rapidez para aprovechar las oportunidades cuando otras empresas se abren a mercados de nuevos productos, como los CD o discos flexibles. Por ejemplo, aunque Netscape fue pionero en el mercado de los navegadores de internet con el Netscape Navigator, el Internet Explorer de Microsoft finalmente dominó el mercado de navegadores de internet.

Dimensión de las barreras a la imitación Recuerde del capítulo 3 que las barreras a la imitación son factores que impiden a los rivales imitar las competencias e innovaciones distintivas de una empresa. Aunque en última instancia, cualquier innovación puede copiarse, cuanto más grandes sean las barreras, más tardarán los rivales en imitarlas y más tiempo tendrá el primero en actuar para desarrollar una ventaja competitiva perdurable.

Las barreras a la imitación dan al innovador el tiempo suficiente para establecer una ventaja competitiva y desarrollar barreras más perdurables de ingreso en los mercados recién creados. Las patentes, por ejemplo, están entre las barreras a la imitación más usadas. Al proteger su tecnología de fotocopiado con una gran cantidad de patentes, Xerox pudo retrasar cualquier imitación importante de su producto por 17 años. Sin embargo, las patentes suelen ser fáciles de eludir. Por ejemplo, un estudio reveló que esto sucedió con 60% de las innovaciones patentadas en cuatro años.¹⁴ Si la protección a la patente es débil, una empresa podría intentar detener la imitación al desarrollar sus nuevos productos y procesos en secreto. El ejemplo más famoso de este método es Coca-Cola, que ha mantenido en secreto la fórmula de su bebida por generaciones. Pero el éxito de la Coca-Cola en este sentido es una excepción. Un estudio de 100 empresas estimó que la información privilegiada acerca de la decisión de una empresa de desarrollar un nuevo producto o proceso importantes llega a ser del conocimiento de sus rivales entre 12 a 18 meses a partir de la decisión original para el desarrollo.¹⁵

Competidores capaces Los competidores capaces son empresas que actúan con rapidez para imitar a la empresa pionera. La capacidad de un competidor para imitar la innovación de un pionero depende sobre todo de dos factores: 1) habilidades de investigación y desarrollo y 2) acceso a recursos complementarios. En general, cuando mayor sea el número de competidores capaces con acceso a las habilidades de investigación y desarrollo y los recursos complementarios necesarios para imitar una innovación, más rápida podrá ser la imitación.

En este contexto, las habilidades de investigación y desarrollo se refieren a la capacidad de los rivales para desensamblar una innovación para averiguar cómo funciona y desarrollar con rapidez un producto comparable. Por ejemplo, veamos el caso del escáner CT. GE compró uno de los escáneres CT producidos por EMI, y sus expertos técnicos lo desensamblaron. A pesar de la complejidad tecnológica del producto, GE desarrolló su versión, lo cual le permitió imitar a EMI con rapidez y finalmente reemplazarlo como el principal proveedor de escáneres CT.

Con respecto a los activos complementarios, el acceso que los rivales tienen al marketing, conocimientos especializados en ventas o capacidades de manufactura, es una de las determinantes críticas de la velocidad de la imitación. Si los posibles imitadores carecen de activos complementarios, no sólo tendrán que imitar la innovación, también tendrán que imitar los activos complementarios del imitador. Esto es costoso, como lo descubrió AT&T cuando trató de ingresar al negocio de las PC en 1984. AT&T carecía de activos de marketing (fuerza de ventas y sistemas de distribución) necesarios para apoyar los productos de PC. La falta de estos activos y el tiempo que lleva desarrollarlos explica en parte por qué, cuatro años después de ingresar al mercado, AT&T había perdido 2 500 millones de dólares y aún no había surgido como competidor viable. Después tuvo que cerrar sus operaciones.

Tabla 7.1 Estrategias para obtener utilidades con la innovación

Estrategia	¿El innovador tiene los activos complementarios requeridos?	Dimensión probable de las barreras a la imitación	Número de competidores capaces
Actuar de modo independiente	Sí	Alta	Muy pocos
Ingresar a una alianza	No	Alta	Moderado
Licenciar la innovación	No	Baja	Muchos

Tres estrategias para la innovación La forma en que estos tres factores (los activos complementarios, las dimensiones de las barreras a la imitación y los competidores capaces) influyen en la elección de la estrategia de innovación se resume en la tabla 7.1. La estrategia competitiva y el marketing de la innovación por sí solos son más idóneos cuando 1) el innovador tiene 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. Los activos complementarios permiten desarrollar y promover con rapidez la innovación. Las altas barreras a la imitación compran el tiempo del innovador para establecer una ventaja competitiva y desarrollar barreras perdurables de entrada mediante lealtad a la marca o ventajas de costos basada en la experiencia. Cuantos menos competidores capaces haya, menos probable será que ninguno de ellos logre evadir las barreras a la imitación e imitar con rapidez la innovación.

Dilema ético

Su empresa está en una competencia con otras dos para desarrollar el estándar para videos *streaming* de alta definición por internet. Sabe que su tecnología es muy inferior a la de sus rivales, pero es probable que pueda ser el primero en llegar al mercado. Además, sabe que combinar su producto con un sistema muy popular que su empresa ya vende le asegurará una adopción temprana muy difundida. Debido a que su empresa obtiene el suficiente dinero de sus demás productos, considera fijar el precio del nuevo producto en cero, para asegurar un despegue rápido y eclipsar la tecnología superior de sus rivales. Una vez que haya logrado atrapar al mercado con su oferta, podrá incrementar el precio. Uno de sus colegas le sugiere que no es ético usar el poder financiero y estrategias de combinación de productos para excluir a la tecnología superior. ¿Está de acuerdo con esto? ¿Por qué? ¿Se le ocurre una situación de la vida real semejante a este caso?

La estrategia competitiva de desarrollar y comercializar la innovación de manera conjunta con otras empresas mediante una alianza estratégica o joint venture es idónea cuando 1) el innovador carece de activos complementarios, 2) las barreras a la imitación son altas y 3) hay varios competidores capaces. En tales circunstancias, es lógico formar una alianza con una empresa que ya tiene los activos complementarios, en otras palabras, con un competidor capaz. En teoría, tal alianza debe demostrar ser beneficiosa para ambas partes, y que cada una puede participar de las cuantiosas utilidades que ninguno de ellos podría ganar de manera independiente. Además, una estrategia de esta naturaleza tiene el beneficio de cooptar a un posible rival. Por ejemplo, si EMI se hubiera unido con un competidor capaz para desarrollar el mercado de escáneres CT, como GE Medical Systems, en lugar de hacerlo sola, la empresa no sólo hubiera sido capaz de desarrollar una ventaja competitiva más perdurable, sino que también habría podido cooptar a un rival potencialmente perdurable.

La tercera estrategia, el licenciamiento, es más recomendable cuando 1) la empresa innovadora carece de los activos complementarios, 2) las barreras a la imitación son bajas y 3) hay muchos competidores capaces. La combinación de barreras bajas a la imitación y muchos competidores capaces hace que la imitación rápida sea casi segura. La carencia de activos complementarios que tenga el innovador sugiere además que algún imitador pronto se apropiará de la ventaja competitiva del innovador. Dados estos factores, debido a que la rápida difusión de la tecnología del innovador por medio de la imitación es inevitable, el innovador puede lograr al menos algunos de los beneficios de esta difusión al licenciar su tecnología.¹⁶ Además, al establecer una cuota de licenciamiento modesta, el innovador puede reducir el incentivo que los rivales potenciales tienen para desarrollar tecnología propia contendiente y quizás superior. Esta parece haber sido la estrategia que Dolby adoptó para que su tecnología se estableciera como el estándar para la reducción de ruido en los negocios de la música y el cine (vea la sección 7.1 Estrategia en acción).

CAMBIOS DE PARADIGMAS TECNOLÓGICOS

Los cambios de paradigmas tecnológicos ocurren cuando llegan nuevas tecnologías que revolucionan la estructura de la industria, alteran de manera drástica la naturaleza de la competencia y requieren que las empresas adopten nuevas estrategias para sobrevivir. Un buen ejemplo de cambio de paradigma es el que actualmente se está desarrollando en el cambio de la fotografía química a la digital (otro ejemplo de la digitalización). Por más de medio siglo, las grandes empresas participantes en la industria fotográfica, como Kodak y Fujifilm, han generado la mayor parte de sus utilidades de la venta y procesamiento de películas mediante una tecnología tradicional de bromuro de plata. El surgimiento de la fotografía digital ha sido una gran amenaza perturbadora a sus modelos de negocio. Las cámaras digitales no utilizan película, el soporte principal del negocio de Kodak y Fuji. Además, estas cámaras son más parecidas a computadoras especializadas que a cámaras convencionales y, por tanto, están basadas en conocimientos científicos en los que Kodak y Fuji tienen poca experiencia. Aunque tanto Kodak como Fuji han hecho grandes inversiones para desarrollar cámaras digitales, se enfrentan a la intensa competencia de empresas como Sony, Canon y HP, que han desarrollado sus propias cámaras digitales; de desarrolladores de software como Adobe y Microsoft, que fabrican software para manipular las imágenes digitales; y de las empresas como HP y Canon que fabrican impresoras que los consumidores pueden usar para imprimir fotografías de alta calidad en su hogar. Los nuevos competidores muy bien podrían llegar a dominar el nuevo mercado, puesto que la sustitución digital va ganando velocidad en la industria fotográfica, sin embargo, aún no queda claro si los participantes tradicionales serán capaces de sobrevivir a esta transformación.

Kodak y Fuji difícilmente son los primeros grandes participantes en caer víctimas de este cambio en el paradigma tecnológico en su industria. A principios de la década de los ochenta, la llegada de la tecnología de las PC revolucionó la industria del cómputo, esto dio origen a las redes cliente-servidor que reemplazaron los usos comerciales de las tradicionales mainframe y minicomputadoras. Muchas empresas participantes en la era de las mainframe, como Wang, Control Data y DEC, no lograron sobrevivir e incluso IBM pasó una década de cruentos cambios y grandes pérdidas antes de reinventarse como proveedor de soluciones de negocios electrónicos. En su lugar, nuevos participantes como Microsoft, Intel, Dell y Compaq se erigieron como líderes en esta nueva industria de las computadoras.

Ejemplos como éstos hacen que nos planteemos cuatro preguntas:

1. ¿Cuándo ocurren los cambios de paradigmas y cómo se desarrollan?
2. ¿Por qué tantos participantes en la industria entran en decadencia después de un cambio de paradigmas?
3. ¿Qué estrategias pueden adoptar los participantes para incrementar la probabilidad de sobrevivir a un cambio de paradigma y surgir como una empresa rentable del otro lado del abismo del mercado creado por la llegada de una nueva tecnología?
4. ¿Cuáles estrategias pueden adoptar los nuevos entrantes al mercado para lucrar con un cambio de paradigma?

La respuesta a cada de estas preguntas la encontrará en lo que resta del capítulo.

Cambio de paradigmas y el declive de las empresas establecidas

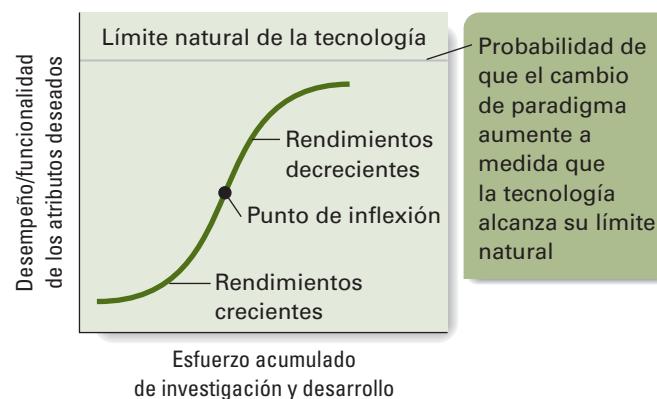
Los cambios de paradigmas parecen tener más posibilidades de ocurrir en una industria cuando una o las dos condiciones siguientes aparecen.¹⁷ Primero, la tecnología establecida en la industria es madura y se está acercando a su “límite natural” y segundo, una

nueva “tecnología disruptiva” ha ingresado al mercado y se está arraigando en nichos mal atendidos por las empresas existentes que usan la tecnología establecida.

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 curva S de la tecnología (figura 7.5).¹⁸ Esta curva muestra la relación en el tiempo de las inversiones acumuladas en investigación y desarrollo y el desempeño (o funcionalidad) de una tecnología determinada. En las primeras etapas de su evolución, las inversiones de investigación y desarrollo en nueva tecnología tienden a producir mejoras rápidas en el desempeño, pues los problemas básicos de ingeniería se resuelven. Después de un tiempo, los rendimientos decrecientes en la investigación y desarrollo acumulados comienzan a aparecer, la tasa de mejora del desempeño se desacelera y la tecnología comienza a alcanzar su límite natural, en el que ya no es posible avanzar más. Por ejemplo, se podría decir que hubo más mejoras en los primeros 50 años del negocio aeroespacial comercial después del vuelo pionero de los hermanos Wright, que las que siguieron los 50 años posteriores. De hecho, el venerable Boeing 747 está basado en un diseño de la década de los sesenta. Por tanto, en el espacio aéreo comercial ahora nos encontramos en la región de los rendimientos decrecientes y es posible que estemos acercándonos al límite de las mejoras en la tecnología del espacio aéreo comercial.

De manera similar, se puede argumentar que estamos alcanzando el límite natural de la tecnología en el desempeño de los chips semiconductores de silicio. Durante las pasadas dos décadas, el desempeño de estos chips ha mejorado de manera sorprendente al empaquetar siempre más transistores en un solo pequeño chip de silicio. Este proceso ha ayudado a aumentar el poder de las computadoras, reducir sus costos y tamaño. Pero estamos comenzando a alcanzar los límites de la capacidad para reducir el ancho de las líneas en chip e incluso empaquetar más transistores en él. Las leyes naturales de la física son las que imponen el límite. Las ondas lumínicas se usan para grabar las líneas en un chip y no es posible grabar una línea menor que la longitud de onda lumínica que se está usando. Las empresas de semiconductores ya están usando luz con ondas lumínicas muy pequeñas, como la extrema ultravioleta, para grabar líneas en un chip, pero existen límites en cuanto al grado al que se puede aprovechar esta tecnología, y muchos creen que alcanzaremos esos límites en menos de una década. ¿Esto significa que nuestra habilidad para fabricar computadoras más pequeñas, rápidas y baratas está llegando a su fin? Quizá no. Es más probable que encontremos otra tecnología para reemplazar las computadoras basadas en silicio que nos permita continuar desarrollando computadoras más rápidas, pequeñas y baratas. De hecho, en la actualidad ya se desarrollan varias tecnologías exóticas de la competencia, las cuales pueden reemplazar a las computadoras

Figura 7.5 La curva S de la tecnología



basadas en silicio. Entre éstas se encuentran las computadoras moleculares independientes, la tecnología de microprocesadores tridimensionales, la tecnología de computación cuántica y el ADN para realizar cálculos.¹⁹

¿Qué tiene que ver todo esto con los cambios de paradigma? De acuerdo con Foster, cuando una tecnología alcanza su límite natural, la atención gira alrededor de posibles tecnologías alternativas, y tarde o temprano una de esas alternativas podría comercializarse y reemplazar a la tecnología establecida. Es decir, la probabilidad de que ocurra un cambio de paradigma aumenta. De esta forma, en algún momento en las dos siguientes décadas, otro cambio de paradigma podría sacudir las bases de la industria del cómputo, cuando tecnologías distintas reemplacen las computadoras basadas en silicio. Si la historia sirve de guía, cuando esto suceda, muchas de las empresas participantes en la industria del cómputo actual caerán en decadencia y nuevas empresas se erigirán como las dominantes del mercado.

Foster va un poco más allá, al observar que al inicio, los competidores por la tecnología de reemplazo no son tan eficaces como la tecnología establecida para producir los atributos y características que los consumidores demandan en un producto. Por ejemplo, en los primeros años del siglo xx, los automóviles comenzaban a fabricarse. Eran valorados por su capacidad de mover a las personas de un lugar a otro, pero también lo eran el caballo y el carro (la tecnología establecida). Cuando los automóviles aparecieron por primera vez, el caballo y el carro eran mucho mejores que ellos para hacerlo (figura 7.6). Después de todo, los primeros automóviles eran lentos, ruidosos y se descomponían con facilidad. Además, necesitaban una red de caminos pavimentados y gasolineras para ser realmente útiles, y esa red no existía, así que para la mayoría de las aplicaciones, el caballo y el carro aún eran el modo preferido de transporte, sin mencionar el hecho de que eran más baratos.

No obstante, esta comparación ignoraba el hecho de que a principios del siglo xx, la tecnología de los automóviles estaba en los inicios de su curva S y a punto de experimentar drásticas mejoras en su desempeño a medida que los problemas más importantes de ingeniería se iban resolviendo (y que los caminos y gasolineras se construían). En cambio, después de 3 000 años de mejora y refinación continuas, el caballo y el automóvil estaban casi al final de su curva S de la tecnología. El resultado fue que el automóvil que mejoraba con rapidez pronto reemplazó al caballo y al carro como el modo preferido de transporte. En el tiempo T_1 en la figura 7.6, el caballo y el carro aún eran superiores al automóvil. Para el tiempo T_2 , el automóvil había sobrepasado al caballo y al carro.

Figura 7.6 Tecnologías establecidas y sucesoras

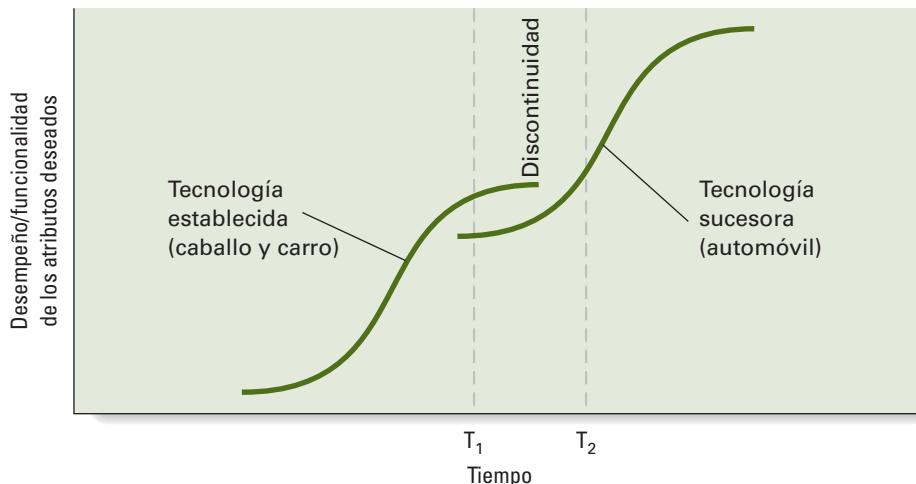
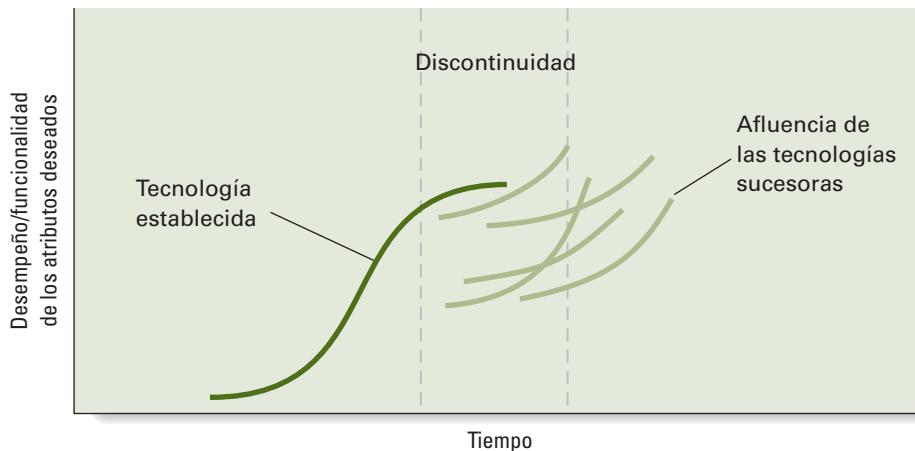


Figura 7.7 Afluencia de las tecnologías sucesoras



Foster observa que debido a que al principio la tecnología sucesora es menos eficiente que la tecnología establecida, las empresas consolidadas y sus clientes suelen cometer el error de desestimarla, sólo para ser sorprendidos por la rápida mejora en su desempeño. Un punto final aquí es que con frecuencia no hay una sola tecnología sucesora posible, sino una multitud de ellas, de las cuales sólo una se erigirá al final como líder (figura 7.7). Cuando éste es el caso, las empresas establecidas están en desventaja. Incluso si reconocen que un cambio de paradigma es inminente, pueden no tener los recursos para invertir en todas las tecnologías posibles de reemplazo. Si invierten en la equivocada, algo que es fácil dada la incertidumbre que rodea a todo el proceso, pueden quedar excluidas del desarrollo posterior.

Tecnología disruptiva Clayton Christensen desarrolló las ideas de Foster y su propia investigación para desarrollar una teoría de la tecnología disruptiva que se ha vuelto muy influyente en los círculos de alta tecnología.²⁰ Christensen usa el término *tecnología disruptiva* para referirse a una nueva tecnología que tiene sus inicios lejos de la tendencia general del mercado y después, a medida que su funcionalidad mejora, invade al mercado principal. Tales tecnologías son disruptivas debido a que revolucionan la estructura de la industria y la competencia y suelen ocasionar el declive de las empresas establecidas. Causan un cambio en el paradigma tecnológico.

La idea más grande de Christensen consiste en que las empresas establecidas suelen estar conscientes de la nueva tecnología, pero no invierten en ella debido a que escuchan a sus clientes, y éstos no la quieren. Por supuesto, esto ocurre porque la nueva tecnología está en sus primeras etapas de desarrollo, sólo al principio de la curva S para esa tecnología. Una vez que el desempeño de la nueva tecnología mejora, los clientes la quieren, pero para entonces serán los nuevos entrantes, a diferencia de las empresas establecidas, los que tengan el conocimiento acumulado necesario para llevar la nueva tecnología al mercado masivo. Christensen apoya este punto de vista con varios estudios de caso detallados, uno de los cuales se resume en la sección 7.3 Estrategia en acción.

Además de escuchar con atención a sus clientes, Christensen también identificó varios factores más para dificultar a las empresas establecidas adoptar una nueva tecnología disruptiva. Observó que muchas de ellas rehusaban invertir en tecnologías disruptivas debido a que al principio atendían a nichos de mercado tan pequeños que parecía improbable que tuvieran un impacto en los ingresos y utilidades de la empresa.

7.3 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Tecnología disruptiva en las excavadoras mecánicas

Las excavadoras se usan para penetrar los fosos donde se enclavarán los cimientos de los grandes edificios, para hacer zanjas donde se depositarán grandes tuberías del alcantarillado de la construcción residencial y para el trabajo agrícola. Antes de la década de los cuarenta, la tecnología dominante que se usaba para manipular la pala de una excavadora mecánica estaba basada en un sistema de cables y poleas. Aunque estos sistemas mecánicos podían levantar grandes cubos de tierra, las excavadoras mismas eran demasiado grandes, voluminosas y costosas. Por ello, rara vez se usaban para excavar pequeñas zanjas para los cimientos de casas, canales de irrigación para los agricultores, etc. En la mayoría de los casos, estas pequeñas zanjas se cavaban a mano.

En la década de los cuarenta, hizo su aparición una nueva tecnología: la hidráulica. En teoría, los sistemas hidráulicos tenían ciertas ventajas sobre los sistemas establecidos de cables y poleas. Lo más importante era que su eficiencia de energía era mayor. Para un determinado tamaño de pala, se requeriría un motor más pequeño y que usara un sistema hidráulico. No obstante, los sistemas hidráulicos también tenían desventajas. Los sellos de los cilindros hidráulicos tendían a gotejar bajo altas presiones, lo cual limitaba de manera efectiva el tamaño de la pala que podría elevarse mediante ese sistema. A pesar de esta desventaja, cuando los sistemas hidráulicos aparecieron por vez primera, muchas de las empresas participantes en la industria de la excavación mecánica tomaron esta tecnología con la suficiente seriedad para preguntar a los clientes primarios si estarían interesados en usar productos hidráulicos. Debido a que los clientes

primarios de las empresas participantes necesitaban excavadoras con grandes palas para cavar los cimientos de edificios y grandes zanjas, su respuesta fue negativa. Para este grupo de clientes, los sistemas hidráulicos de la década de los cuarenta, no eran lo bastante confiables ni poderosos. En consecuencia, después de consultar con sus clientes, estas empresas consolidadas en la industria tomaron la decisión estratégica de no invertir en hidráulica. En lugar de ello, continuaron produciendo equipo de excavación basada en la tecnología dominante de cables y poleas.

Convertirse en los pioneros en el equipo de excavación hidráulica se dejó a varias nuevas empresas entrantes, como J. I. Case, John Deere, J. C. Bamford y Caterpillar. Debido a los límites en el tamaño de la pala impuestos por el problema del sello, estas empresas se enfocaron en un principio en un nicho de mercado mal atendido que podía usar pequeñas palas: los contratistas residenciales y los agricultores. Con el tiempo, estos nuevos entrantes pudieron resolver los problemas de ingeniería asociados con los débiles sellos hidráulicos, y a medida que lo hacían, fabricaron excavadoras con palas más grandes. Finalmente, invadieron nichos de mercado atendidos por empresas conservadoras: contratistas generales que cavaban los cimientos de grandes edificios, alcantarillado, etc. En este punto, Case, Deere, Caterpillar y sus parientes se erigieron en las empresas dominantes de la industria, mientras la mayoría de las empresas establecidas en la era anterior perdió participación de mercado. De los 30 o más fabricantes del equipo basado en cable en Estados Unidos a finales de la década de los treinta, sólo cuatro sobrevivieron para la década de los cincuenta.

Fuente: Christensen, *The Innovator's Dilemma*.

A medida que la nueva tecnología comenzó a mejorar en funcionalidad e invadió el mercado principal, su inversión fue obstaculizada por el hecho de que explotar la nueva tecnología requería un modelo de negocio muy diferente del establecido de la empresa, y por tanto muy difícil de implementar.

Estos dos puntos pueden ilustrarse mediante un ejemplo más: el surgimiento de los corredores bursátiles de descuento en línea durante la década de los noventa, como Ameritrade y E*TRADE, los cuales usaron una nueva tecnología, internet, para permitir a los inversionistas individuales negociar acciones a cambio de una comisión muy baja, en cambio, los accionistas de servicios completos como Merrill Lynch, donde los pedidos tenían que colocarse mediante un corredor que ganaba una comisión por llevar a cabo tal transacción, no lo hicieron.

Christensen también observó que una red de proveedores y distribuidores suele crecer en torno a los nuevos entrantes. No sólo las empresas establecidas ignoran en un principio la tecnología disruptiva sino también a sus proveedores y distribuidores. Esto crea una oportunidad para que los nuevos proveedores y distribuidores ingresen al mer-

cado para atender a los nuevos entrantes. A medida que éstos crecen, también lo hace la red asociada. Por último, Christensen sugiere que los nuevos entrantes y su red pueden reemplazar no sólo a empresas establecidas sino a la red completa de proveedores y distribuidores asociados con las empresas establecidas. Esta visión, llevada a su extremo lógico, sugiere que dichas tecnologías pueden generar la extensión de la red entera de empresas asociadas con las empresas establecidas en una industria.

Las empresas establecidas en una industria que ha sido sacudida por un cambio de paradigma tecnológico suelen tener que lidiar con las fuerzas de la inercia interna que limitan su capacidad para adaptarse, pero los nuevos entrantes no, y por tanto tienen una ventaja. No tienen que lidiar con un grupo de clientes establecido y conservador y un modelo de negocio obsoleto. En lugar de ello, pueden enfocarse en optimizar a la nueva tecnología, mejorar su desempeño y llevar la ola de la tecnología disruptiva a nuevos segmentos de mercado hasta que invada el mercado principal y desafíe a las empresas establecidas, para cuando estén bien equipadas para vencerlas.

Implicaciones estratégicas para empresas consolidadas

Aunque Christensen descubrió una tendencia importante, de ninguna manera está escrito en piedra que todas las empresas establecidas estén condenadas al fracaso cuando se enfrentan a tecnologías disruptivas, como lo vimos con IBM y Merrill Lynch. Las empresas establecidas pueden enfrentarse a los retos creados por el surgimiento de las tecnologías disruptivas.²¹

Primero, tener acceso al conocimiento acerca de cómo las tecnologías disruptivas pueden revolucionar los mercados es por sí mismo un recurso estratégico. Muchas de las empresas establecidas que Christensen examinó fracasaron debido a su visión miope de la nueva tecnología y a haber hecho a sus clientes la pregunta equivocada. En lugar de preguntar, “¿Está interesado en esta nueva tecnología?” debían haber reconocido que la nueva tecnología tenía la tendencia a mejorar rápidamente en el tiempo. Así que debían haber preguntado, “¿Estaría interesado en esta nueva tecnología si mejora su funcionalidad en el tiempo?”. Si hubieran hecho esto, habrían tomado decisiones estratégicas muy diferentes.

Segundo, sin lugar a dudas es importante para las empresas establecidas invertir en tecnologías de reciente creación que pudieran convertirse en tecnologías disruptivas. Las empresas tienen que apostar a las nuevas tecnologías. Como hemos dicho, en cualquier momento puede haber una afluencia de tecnologías emergentes, cualquiera de las cuales podría convertirse finalmente en una tecnología disruptiva. Las empresas grandes y consolidadas que están generando flujos de efectivo significativos pueden y suelen establecer y financiar operaciones centrales de investigación y desarrollo para invertir y desarrollar tales tecnologías. Además, pueden querer adquirir nuevas empresas emergentes, pioneras en tecnologías potencialmente disruptivas o formar alianzas con ellas para desarrollar tecnología de manera conjunta. La estrategia de adquirir empresas que estén desarrollando tecnología posiblemente disruptiva es la que ha caracterizado a Cisco Systems, un proveedor dominante de equipo de redes para internet. En el eje de esta estrategia debe estar el reconocimiento de parte de las empresas participantes de que es mejor para la empresa desarrollar tecnología disruptiva y después canibalizar su base de ventas existente que permitir que dicha base sea arrebatada por los nuevos entrantes.

Sin embargo, Christensen toca el importante punto de que incluso cuando las empresas establecidas realizan inversiones en investigación y desarrollo en tecnologías potencialmente disruptivas, suelen no comercializar estas tecnologías debido a las fuerzas internas que suprimen el cambio. Por ejemplo, los directivos en las partes del negocio

que están generando la mayor cantidad de efectivo pueden afirmar que necesitan la mayor inversión en investigación y desarrollo para mantener su posición de mercado y pueden presionar a la alta dirección para postergar la inversión en nueva tecnología. En las primeras etapas de la curva S, cuando no es claro cuáles pueden ser los prospectos a largo plazo de una nueva tecnología, éste puede ser un argumento poderoso. Sin embargo, la consecuencia puede ser que la empresa no desarrolle una competencia en la nueva tecnología y, por ende, sufra las consecuencias.

Además, Christensen argumentó que la comercialización de una nueva tecnología disruptiva suele requerir una cadena de valor radicalmente diferente, con una estructura de costos del todo distinta, es decir, un nuevo modelo de negocio. Por ejemplo, puede requerir sistemas de manufactura y distribución distintos y diferentes opciones de fijación de precios, e implicar márgenes brutos muy diferentes, así como distintos márgenes operativos. Christensen argumentaba que es casi imposible para dos modelos de negocio diferentes coexistir dentro de la misma organización. Cuando las empresas tratan de hacerlo, casi inevitablemente el modelo de negocio establecido sofocará el modelo asociado con la tecnología disruptiva.

La solución a este problema es separar la tecnología disruptiva y colocarla en una división operativa autónoma. Por ejemplo, a principios de la década de los ochenta, HP desarrolló un negocio muy exitoso de impresoras láser jet. Después llegó la tecnología de inyección de tinta. Algunas personas en la empresa pensaban que estas últimas canibalizarían las ventas de las impresoras láser y en consecuencia argumentaron que HP no debía fabricarlas. Por fortuna para HP, la alta dirección de esa época vio dicha tecnología como lo que era: una tecnología potencialmente disruptiva. Lejos de no invertir en ella, asignó fondos importantes a investigación y desarrollo para su comercialización. Además, cuando la tecnología ya estaba lista para su lanzamiento al mercado, establecieron una división autónoma de inyección de tinta en un lugar geográfico diferente de sus propias actividades de manufactura, marketing y distribución. Aceptaron que la división de inyección de tinta podría despojar de sus ventas a la de impresoras láser y decidieron que era mejor que una división de HP canibalizara las ventas de otra división de HP y no que lo hiciera otra empresa. Por fortuna para HP, resultó que las impresoras de inyección de tinta canibalizaron las ventas de las impresoras láser sólo de manera marginal y ambas tenían nichos de mercado rentables. No obstante, el resultado feliz no quita mérito al mensaje de la historia: si su empresa está desarrollando una tecnología potencialmente disruptiva, las posibilidades de éxito mejorarán si ésta se coloca como una división de producto independiente con una misión propia.

Repercusiones estratégicas para los nuevos entrantes

El trabajo que se acaba de analizar también tiene repercusiones para los nuevos entrantes. Los nuevos entrantes, o atacantes, tienen varias ventajas sobre las empresas establecidas. Las presiones para continuar con el modelo de negocio anticuado no impiden el ingreso de los nuevos entrantes, a quienes no preocupan las cuestiones de canibalización del producto. No tienen que preocuparse por su base de clientes establecida o sus relaciones con los proveedores y distribuidores. En cambio, pueden enfocar sus energías en las oportunidades ofrecidas por la nueva tecnología disruptiva, desplazar la curva S de las mejoras continuas y crecer con rapidez con el mercado para esta tecnología. Esto no significa que los nuevos entrantes no tengan problemas que resolver. Pueden estar restringidos por la falta de capital o tener que manejar problemas organizacionales asociados con el crecimiento; lo más importante: podrían necesitar encontrar una forma de llevar a su tecnología, de un nicho pequeño y aislado al mercado masivo.

Quizá una de las cuestiones más importantes que enfrentan los nuevos entrantes es elegir si asociarse con una empresa establecida o actuar de modo independiente en su intento por desarrollar y lucrar con una nueva tecnología disruptiva. Aunque un nuevo entrante puede disfrutar todas las ventajas del atacante, puede carecer de los recursos requeridos para explotarlas por completo. En tal caso, puede querer considerar formar una alianza estratégica con una empresa más grande y establecida para ganar acceso a esos recursos. Las principales cuestiones aquí son las mismas que analizamos antes cuando examinamos las tres estrategias que las empresas pueden adoptar para obtener las ventajas de ser el primero en actuar: actuar de manera independiente, formar una alianza estratégica y licenciar 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 clientes, permiten la producción en masa y reducen los costos y los riesgos asociados con proveer productos complementarios.
2. Los efectos de red y circuitos de retroalimentación positiva suelen determinar qué estándar dominará el mercado.
3. Poseer un estándar puede ser una fuente de ventaja competitiva sostenida.
4. Establecer un estándar privado como el estándar de la industria puede requerir que la empresa gane una guerra de formatos contra el estándar de la competencia e incompatible. Las estrategias para logarlo incluyen elaborar productos complementarios, aprovechar las aplicaciones asesinas, usar la fijación de precios y el marketing agresivos, licenciar la tecnología y cooperar con los competidores.
5. Muchos productos de alta tecnología se caracterizan por los altos costos fijos de desarrollo, pero por sus costos marginales muy bajos o de cero que conlleva producir una unidad extra de producción. Esta economía de costos crea un consumo en favor de estrategias que enfatizan una fijación de precios agresiva para aumentar el volumen y reducir los costos promedio totales.
6. Es muy importante para el primero en actuar desarrollar una estrategia que aproveche las ventajas que conlleva ser el pionero. Una empresa puede escoger entre tres estrategias: desarrollar y comercializar la tecnología misma, hacerlo con otra empresa o licenciar la tecnología a las empresas existentes. La elección depende de los activos complementarios requeridos para lograr la ventaja del primero en actuar, las dimensiones de las barreras a la imitación y la capacidad de los competidores.
7. Los cambios de paradigma tecnológico ocurren cuando aparecen nuevas tecnologías que revolucionan la estructura de la industria, alteran de manera drástica la naturaleza de la competencia y requieren que las empresas adopten nuevas estrategias para sobrevivir.
8. Los cambios de paradigmas tecnológicos tienden a ocurrir más cuando el progreso en la mejora de la tecnología establecida ocurre a un ritmo más lento debido a que está produciendo rendimientos decrecientes y la nueva tecnología disruptiva se está arraigando en un nicho de mercado.
9. Las empresas establecidas pueden manejar los cambios de paradigma al proteger sus apuestas con respecto a la tecnología o establecer una división independiente para explotarla.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. ¿Qué diferencias presentan las industrias de alta tecnología? ¿Todas fueron industrias de alta tecnología?
2. ¿Por qué los estándares son importantes en muchas industrias de alta tecnología? ¿Cuáles son las repercusiones competitivas de esto?
3. Usted trabaja en una pequeña empresa que tiene una posición líder en un mercado embrionario. Su jefe cree que el futuro de la empresa está asegurado, pues tienen una participación de mercado de 60%, la estructura de costos más baja de la industria y el producto más confiable y de valor más alto. Escríbale un memorando en el que delinee por qué sus suposiciones pueden estar equivocadas.
4. Usted trabaja para una pequeña empresa que ha desarrollado un sistema operativo para PC que es

- más rápido y estable que el sistema operativo Windows de Microsoft. ¿Qué estrategias podría adoptar la empresa para desbancar a Windows y establecer su nuevo sistema operativo como el estándar técnico dominante en la industria?
5. Usted es director de la firma discográfica más importante. El año pasado, las ventas de música disminuyeron 10%, principalmente debido a la alta tasa

de piratería de CD. Su jefe le ha pedido desarrollar una estrategia para reducir esta tasa. ¿Qué sugeriría hacer a la empresa?

6. Lea el caso final acerca de la guerra de formatos emergente en los reproductores de DVD de alta definición. Con base en la información contenida en este caso, ¿quién piensa que es más probable que gane esta guerra de formatos, Sony o Toshiba? ¿Por qué?

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRÁCTICA

Ejercicio en equipo: libros digitales

Divídanse en equipos de tres a cinco personas y analicen el siguiente escenario. Nombren a un miembro del equipo como representante que comunicará sus hallazgos al grupo.

Ustedes son un equipo de gerentes e ingenieros de software en una pequeña empresa incipiente que ha desarrollado un software que permite a los clientes descargar y ver con facilidad libros digitales en una variedad de dispositivos, desde PC hasta iPods y lectores de libros electrónicos. El mismo software también permite a los clientes compartir libros digitales mediante tecnología peer-to-peer (la misma tecnología que permite a las personas compartir archivos musicales en la web) y “descargar” libros digitales en DVD.

1. ¿Cuál considera que sea el probable desarrollo del mercado para este software? ¿Qué factores podrían inhibir la adopción de este software?
2. ¿Se le ocurre alguna estrategia que su empresa pueda adoptar en combinación con empresas editoriales que le permitan a su empresa aumentar sus utilidades y a las empresas cinematográficas reducir las tasas de piratería?

Archivo periodístico 7

Encuentre un ejemplo de una industria que haya experimentado un cambio de paradigma tecnológico en los años recientes. ¿Qué sucedió con las empresas establecidas cuando ese cambio de paradigma se presentó?

Proyecto de administración estratégica: módulo 7

Este módulo requiere que analice el entorno de la industria en la que su empresa está basada y 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 usada en la industria en la que está basada su empresa?
2. ¿Los estándares técnicos son importantes en su industria? Si es así, ¿cuáles son?
3. ¿Cuáles son los atributos de la mayoría de los clientes que compran el producto de su empresa (por ejemplo, adoptantes tempranos, mayoría temprana, mayoría tardía)? ¿Qué le dice esto acerca de las cuestiones estratégicas que es probable que la empresa enfrente en el futuro?
4. ¿La tecnología dominante en su industria se difunde con rapidez o lentitud? ¿Qué impulsa la velocidad de la difusión?
5. ¿Dónde se ubica la tecnología dominante de su industria en su curva S? ¿Se están desarrollando tecnologías alternas de la competencia que pudieran dar origen a un cambio de paradigma en su industria?
6. ¿Los derechos de propiedad son importantes en su empresa? Si es así, ¿qué estrategias está adoptando para proteger esos derechos? ¿Son suficientes?

CASO DE CIERRE

Blu-Ray frente al HD DVD

Entre 2004 y 2008 se presentó una guerra de formatos en la industria de la electrónica de consumo entre dos diferentes versiones de reproductores y discos DVD de alta definición. Por una parte estaba Sony con su formato Blu-ray; por la otra Toshiba, que era promotor del formato rival HD DVD. Ambos formatos de alta definición ofrecían mejoras sorprendentes en calidad de imagen y sonido sobre la tecnología DVD establecida y estaban diseñados para trabajar con televisores de alta definición. No obstante, aunque cada nuevo formato reproduce DVD antiguos, los dos estándares son incompatibles entre ellos. Los reproductores Blu-ray no aceptarán DVD formateados para HD DVD, y viceversa.

Las guerras de formato como éstas, han ocurrido muchas veces en el pasado. VHS contra Betamax en el mercado de videocasetes y Windows contra Macintosh en los sistemas operativos para PC son ejemplos clásicos. Si la historia puede servirnos como guía, las guerras de formato tienden a ser “concursos del ganador se lleva todo”, con un perdedor que termina siendo reducido a atender un nicho (como en el caso del formato Betamax de Sony). En las guerras de formato los participantes se juegan el todo por el todo.

Conscientes de esto, tanto Sony como Toshiba se esforzaron para asegurarse de que su formato ganara una ventaja temprana en las ventas. Una estrategia clave de ambas empresas era alinearse con los estudios cinematográficos y lograr que éstos se comprometieran a lanzar discos basados en su formato.

En un principio, parecía que Sony ganaría la ventaja inicial. Antes que la tecnología se lanzara al mercado, Columbia Pictures y MGM (ambos propiedad de Sony), junto con Disney y Fox Studios, se comprometieron exclusivamente con el Blu-ray. Para finales de 2005, varios otros estudios que se habían comprometido exclusivamente con HD DVD, entre los cuales estaban Warner Brothers y Paramount, anunciaron que también apoyarían el Blu-ray. Warner y Paramount citaron la fuerza que estaba teniendo el Blu-ray entre muchos estudios y sus fuertes mecanismos de protección a los derechos de autor. Esto dejó sólo a Universal Studios comprometida exclusivamente con el HD DVD.

Para fortalecer aún más su posición, Sony anunció que incorporaría la tecnología Blu-ray en su consola de juegos PS3 de siguiente generación y su línea Vaio de PC. HP y Dell también indicaron que apoyarían el for-

mato Blu-ray. Sony incluso licenció el formato Blu-ray a varios otros fabricantes de electrónica de consumo, como Samsung, en un esfuerzo por aumentar el suministro de reproductores Blu-ray en las tiendas.

Después las cosas comenzaron a marchar mal para Sony. La empresa tuvo que postergar por un año la entrega de su consola de juegos P3 debido a problemas de ingeniería, lo cual socavó parte del impulso que llevaba consigo el formato Blu-ray. Microsoft aprovechó este mal paso y anunció que comercializaría un reproductor HD DVD que funcionaría con su consola de juegos, Xbox 360. A mediados de 2006, los primeros reproductores Blu-ray y HD DVD llegaron al mercado: los reproductores Blu-ray eran más costosos, el doble del precio de entrada de los reproductores HD DVD. De acuerdo con Toshiba, la fabricación de los reproductores y los discos HD DVD es más barata, aunque Sony piensa que esto es discutible. Para complicar las cosas, uno de los primeros reproductores Blu-ray, producidos por el licenciatario de Sony, Samsung, fue enviado con un chip equivocado que deterioraba la calidad de su imagen.

Para finales de 2006, algunas empresas estaban comenzando a cubrir sus apuestas. HP revocó su posición inicial y dijo que apoyaría ambos estándares. Después, a mediados de 2007, Toshiba persuadió a Paramount de cambiar del Blu-ray y regresar exclusivamente al formato HD DVD, para lo cual Toshiba le tuvo que pagar 150 millones de dólares. Paradójicamente, Sony afirmó que la revocación de Paramount era un signo de victoria. El hecho de que Toshiba haya pagado a Paramount 150 millones de dólares mostraba cuán desesperado estaba, afirmó Sony.

Al final, Sony demostró que estaba en lo cierto. Para finales de 2007, las ventas de los DVD Blu-ray superaron en las de los HD DVD por un margen de dos a uno, principalmente gracias al PS3, que después de llegar tarde al mercado, se estaba vendiendo razonablemente bien. Para acelerar aún más su ventaja, Sony redujo los precios en los reproductores Blu-ray independientes. Después, a principios de 2008, Warner anunció que en lo sucesivo regresaría exclusivamente al Blu-ray, debido a la fuerza que había adquirido en el mercado. Esto fue el golpe de gracia para el HD DVD. Con gran rapidez, los indecisos optaron por apoyar al Blu-ray y el HD DVD había muerto. No obstante, algunos se preguntan si el triunfo de Sony podría tener algo de victoria pírrica, pues estaba

surgiendo otra tecnología que prometía llevar al olvido a los reproductores HD DVD: los videos a la carta y las descargas de video en los discos duros de las computadoras por medio de internet.²²

Preguntas para análisis

1. ¿Por qué Sony y Toshiba percibieron que era tan importante lograr una ventaja inicial en las ventas?
2. ¿Qué estrategias y activos permitieron a Sony ganar esta guerra de formatos?
3. ¿Qué podría haber hecho Toshiba que pudiera haber generado un resultado diferente?
4. Las empresas que desarrollaron la primera tecnología de DVD decidieron no competir en tecnología, en cambio optaron por armonizar su tecnología bajo los auspicios del DVD Forum. ¿Por qué piensa que eligieron un enfoque diferente esta vez?
5. ¿Cuáles son los riesgos asociados con luchar en una guerra de formatos como ésta?

8

ESTRATEGIA EN EL ENTORNO GLOBAL

O B J E T I V O S D E A P R E N D I Z A J E

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

- Comprender el proceso global y la forma en que repercute en la estrategia de una empresa
- Analizar los motivos para expandirse a nivel internacional
- Revisar las diferentes estrategias que las empresas usan para competir en el mercado global
- Explicar las ventajas y desventajas de los diferentes modos de ingresar a los mercados extranjeros

La estrategia en constante evolución de Coca-Cola

Coca-Cola, el icónico fabricante estadounidense de bebidas de soda, por mucho tiempo ha estado entre las empresas más internacionales.

La empresa hizo su primera incursión fuera de Estados Unidos en 1902, cuando ingresó a Cuba. Para 1929, Coca-Cola se comercializaba en 76 países. En la Segunda Guerra Mundial, Coca-Cola firmó un contrato para proveer a la Armada de Estados Unidos, en cualquier parte donde estuviera, de su bebida emblemática, de cola. Durante esta era, la empresa construyó 63 plantas envasadoras en todo el mundo. Su impulso global continuó después de la guerra, fomentado en parte por la creencia de que el mercado estadounidense alcanzaría la madurez a la postre y por la percepción de las enormes oportunidades de crecimiento que residían en el extranjero. Para 2008, más de 59 000 de los 71 000 empleados de la empresa estaban ubicados en 200 países fuera de Estados Unidos, y

73% del volumen de cajas de Coca-Cola pertenecía a los mercados internacionales.

Hasta la década de los ochenta, su estrategia podría caracterizarse mejor como una estrategia de adaptación considerable. A las operaciones locales se les concedió un alto grado de independencia para administrar sus operaciones según lo consideraran conveniente. Todo esto cambió en las décadas de los ochenta y los noventa, bajo el liderazgo de Roberto Goizueta, un talentoso migrante cubano que se convirtió en el presidente de Coca-Cola en 1981. Goizueta infundió un renovado énfasis en las marcas emblemáticas de la empresa, que se extendieron con la introducción de Diet Coke, Cherry Coke, entre otras. Su creencia central era que la diferencia principal entre Estados Unidos y los mercados

C A S O D E A P E R T U R A



internacionales era el bajo nivel de penetración en estos últimos, donde el consumo per cápita de las bebidas de cola era de sólo 10-15% de la cifra estadounidense. Goizueta impulsó a Coca-Cola a convertirse en una empresa global, para lo que centralizó una gran parte de las actividades gerenciales y de marketing en las oficinas corporativas de Atlanta, se enfocó en las marcas centrales y se apropió del capital accionario de las embotelladoras extranjeras de manera que la empresa pudiera ejercer un mayor control estratégico sobre ella. Esta estrategia de uniformidad se aplicó para lograr la estandarización y economías de escala, con medidas como el uso del mismo mensaje publicitario a nivel mundial.

La estrategia global de Goizueta fue adoptada por su sucesor, Douglas Ivester, pero a finales de la década de los noventa, ir en pos de la estrategia de uniformidad estaba perdiendo eficacia, pues los competidores locales más pequeños y ágiles que comercializaban bebidas comenzaron a parar el motor de crecimiento de Coca-Cola. Cuando la empresa se dio cuenta de que no estaba logrando sus objetivos financieros por primera vez en una generación, Ivester renunció en 2000 y Douglas Daft ocupó su lugar. Daft instituyó un cambio de 180 grados en la estrategia. La creencia de Daft consistía en que Coca-Cola necesitaba poner más poder en manos de los directivos nacionales. Pensó que la estrategia, el desarrollo de productos y el marketing debían adaptarse a las necesidades locales. Despidió a 6 000 empleados, muchos de ellos en Atlanta y concedió a los directores nacionales mayor autonomía. Además, en una maniobra espectacular para una empresa de marketing, anunció que la empresa dejaría de hacer publicidad global y devolvió el poder sobre presupuestos publicitarios y el control sobre el contenido creativo a manos de los directores nacionales.

La maniobra de Ivester se debió en parte a la experiencia de Coca-Cola en Japón, el segundo mercado más rentable de la empresa, donde

el producto mejor vendido de Coke no es una bebida carbonatada sino una enlatada a base de café frío, el Georgia Coffee, vendido en máquinas expendedoras. La experiencia japonesa parecía indicar que los productos debían adaptarse a los gustos y preferencias locales, y que Coca-Cola haría bien en descentralizar más autoridad en la toma de decisiones hacia los gerentes locales.

Sin embargo, el cambio hacia la adaptación local no produjo el crecimiento que se había esperado; para 2002, el péndulo estaba oscilando hacia una coordinación más centralizada, con Atlanta como el centro *supervisor* del marketing y el desarrollo de producto en diferentes países. Pero esta vez, no primó la cultura uniformista de la era de Goizueta. Bajo el liderazgo de Nevill Isdell, que fue nombrado presidente (CEO) en marzo de 2004, Coca-Cola comenzó a revisar y guiar el marketing local y el desarrollo de productos, pero adoptó la creencia de que la estrategia, incluida la fijación de precios, ofertas de producto y mensaje de marketing, debían variar de un mercado a otro para adaptarse a las condiciones locales. La posición de Isdell, en otras palabras, representa un punto medio entre la estrategia de Goizueta y Daft. Además, Isdell enfatizó la importancia de aprovechar las buenas ideas en muchas naciones. Un ejemplo claro es Georgia Coffee. Después de ver el éxito de esta bebida en Japón, en octubre de 2007, Coca-Cola pactó una alianza estratégica con Illycaffè, uno de los principales productores de café de Italia, para desarrollar una franquicia global para bebidas de café frías enlatadas o embotelladas. Asimismo, en 2003, la subsidiaria de Coca-Cola en China desarrolló una bebida de naranja no carbonatada que de inmediato se convirtió en una de las bebidas mejor vendidas de esa nación. Al ver el potencial de la bebida, Coca-Cola ahora está lanzándola también en otros países asiáticos. Ha sido un gran éxito en Tailandia, donde se lanzó en 2005, y parece estar ganando fuerza en India, donde se lanzó en 2007.¹

Sinopsis

Este capítulo comienza con un análisis de los cambios continuos en el entorno competitivo global y trata de los modelos que los gerentes pueden usar para analizar la competencia en diferentes mercados nacionales. Después, el capítulo analiza las distintas formas en que la expansión internacional puede aumentar la rentabilidad de una empresa y el crecimiento de sus utilidades. También observa las ventajas y desventajas

de las diferentes estrategias que las empresas pueden adoptar para lograr ventajas competitivas en el mercado global. Esto va seguido por un análisis de dos cuestiones estratégicas relacionadas: 1) la forma en que los directivos deciden a qué mercados extranjeros ingresar, cuándo hacerlo y en qué escala y 2) qué tipo de vehículo o medio debe usar una empresa para expandirse globalmente e ingresar a un país extranjero. Una vez que la empresa ha ingresado a un mercado extranjero, se convierte en una **empresa multinacional**, es decir, una empresa que hace negocios en dos o más mercados nacionales. Los vehículos que las empresas pueden emplear para ingresar a los mercados extranjeros y convertirse en empresas multinacionales incluyen la exportación, el licenciamiento, las joint ventures (o empresas conjuntas) con una empresa extranjera y el desarrollo de una subsidiaria de propiedad total. El capítulo cierra con un análisis de los costos y beneficios de formar alianzas estratégicas con otras empresas globales.

Para cuando haya terminado este capítulo, comprenderá bien las diferentes cuestiones estratégicas que enfrentan las empresas cuando deciden expandir sus operaciones en el extranjero para lograr una ventaja competitiva y una rentabilidad superior.

Coca-Cola, presentada en el caso de apertura, aporta un panorama preliminar de algunas de las perspectivas que exploraremos en este capítulo. Al igual que muchas otras empresas, Coca-Cola entró a otros países debido a que vio enormes oportunidades de crecimiento ahí. Pensó que podría crear valor al transferir su icónica marca a las subsidiarias locales y dejarles desarrollar el mercado junto con las embotelladoras locales. Esto funcionó por mucho tiempo, pero para la década de los ochenta, Coca-Cola sintió la necesidad de un mayor control sobre la estrategia local. Centralizó su poder en Atlanta mientras adquiría participación de capital en muchas embotelladoras locales. Para muchas empresas, tal estrategia coordinada a nivel global parece funcionar bien y por un tiempo así fue para Coca-Cola también. Lanzaba a todo el mundo mensajes de marketing y productos producidos de manera central. Logró economías de escala gracias a la estandarización y sus ventas crecieron a un ritmo vertiginoso. Pero para finales de la década de los noventa, la estrategia estaba agotada. Nuevas bebidas surgieron en muchos países, con frecuencia comercializadas por empresas locales, y el crecimiento de las marcas emblemáticas de Coca-Cola estaba estancándose. La respuesta de la empresa, según se observó a principios de este siglo, ha sido permitir a los directivos nacionales más autonomía estratégica, mientras mantiene la vigilancia y guía desde Atlanta. Al mismo tiempo, Coca-Cola ha puesto más énfasis en tratar de reavivar el crecimiento al transferir a través de todas las naciones las buenas ideas. Como se verá en este capítulo, muchas otras empresas han seguido un camino similar, al enfocarse primero en la adaptación local y después en la estandarización global. Al igual que Coca-Cola, muchas de estas empresas han llegado a la conclusión de que la mejor estrategia no es ni la adaptación local ni la estandarización global; la estrategia ideal es aquella que combina los elementos de ambas y aprovecha las buenas ideas a través de las naciones. Llamamos a esta orientación, *estrategia transnacional* y la analizamos a detalle más adelante en el capítulo. Sin embargo, para empezar necesitamos definir con exactitud el término estrategia.

LOS ENTORNOS GLOBALES Y NACIONALES

En la década de los cincuenta, la mayoría de los mercados nacionales quedaron aislados entre sí por grandes barreras al comercio e inversión internacionales. En aquellos días, los gerentes podían enfocarse en analizar sólo a los mercados nacionales en los que su empresa competía. No necesitaban poner mucha atención al ingreso de competidores globales, pues había pocos y su entrada era difícil. Tampoco debían poner mucha atención al ingreso a mercados extranjeros pues eso solía ser demasiado costoso. Todo lo

anterior ahora ha cambiado. Las barreras al comercio y la inversión internacional se han desplomado, se han creado gigantescos mercados globales para bienes y servicios, y las empresas de diferentes naciones están ingresando a otros mercados en una escala hasta ahora sin precedentes, lo cual está aumentando la intensidad de la competencia. La rivalidad ya no puede entenderse tan sólo en términos de lo que sucede dentro de las fronteras de una nación; los gerentes ahora necesitan considerar la forma en que la globalización está impactando el entorno en el que su empresa compite y qué estrategias debe adoptar su empresa para explotar las oportunidades descubiertas y contrarrestar las amenazas competitivas. En esta sección observaremos los cambios iniciados por la caída de las barreras al comercio e inversión internacionales, y analizaremos un modelo para estudiar la situación competitiva en diferentes naciones.

La globalización de la producción y los mercados

El medio siglo pasado ha visto un sorprendente desplome de las barreras al comercio y la inversión internacional. Por ejemplo, los aranceles promedio para los productos manufacturados comercializados entre las naciones más avanzadas disminuyeron de alrededor de 40% a menos de 4%. De manera similar, cada vez más naciones han eliminado las regulaciones que prohíben el ingreso de las empresas a los mercados nacionales, la instalación de sus fábricas o la adquisición de empresas nacionales. Como consecuencia de estos dos desarrollos, ha habido un aumento tanto en el volumen del comercio internacional como en el valor de la inversión extranjera directa. El volumen del comercio mundial de mercancía ha aumentado con más rapidez que la economía mundial desde 1950.² De 1970 a 2007, el volumen del comercio de mercancía mundial aumentó unas 28 veces, con lo cual ha superado la expansión de la producción mundial, que creció alrededor de ocho veces en términos reales. Además, entre 1992 y 2007, el flujo total de la inversión extranjera directa de todos los países aumentó más de 500%, mientras que el valor del comercio mundial aumentó 145% y la producción mundial alrededor de 40%.³ Estas dos tendencias han dado lugar a la globalización de la producción y de los mercados.⁴

La globalización de la producción ha aumentado a medida que las empresas aprovechan las barreras más bajas al comercio y la inversión internacional para dispersar partes importantes de sus procesos de producción por todo el mundo. Hacerlo les permite aprovechar las diferencias nacionales en el costo y calidad de los factores de producción como mano de obra, energía, terreno y capital, los cuales les permiten reducir sus estructuras de costos y aumentar sus utilidades. Por ejemplo, alrededor de 30% de los jets aerocomerciales de Boeing Company, los 777, son construidos por empresas extranjeras. Para su siguiente jet aerocomercial, el 787, Boeing está impulsando esta tendencia aún más, para lo cual ha programado que 65% del valor total de las aeronaves se subcontrate en el extranjero, 35% de este monto correrá a cargo de tres importantes empresas extranjeras y el otro 20% irá a manos de empresas con sede en Italia, Singapur y Reino Unido.⁵ Parte de las razones que tiene Boeing para subcontratar tanta producción a proveedores extranjeros es que éstos son los mejores en el mundo en el desarrollo de una actividad determinada. Por tanto, que proveedores extranjeros fabriquen partes específicas generará un mejor producto final y una rentabilidad más alta para Boeing.

En cuanto a la globalización de los mercados, se ha argumentado que el sistema económico mundial está cambiando de uno en el que los mercados nacionales son entidades distintas, aisladas entre ellas por barreras comerciales y barreras de distancia, tiempo y cultura, a un sistema en el cual los mercados nacionales se están fusionando en un mercado global gigantesco. Cada vez más, los clientes de todo el mundo demandan y usan las mismas ofertas de productos básicos. En consecuencia, en muchas industrias ya no es significativo hablar del mercado alemán, el mercado estadounidense o el mercado japonés;

sólo hay un mercado global. La aceptación global de Coca-Cola, las tarjetas de crédito Citigroup, los jeans, Starbucks, las hamburguesas de McDonald's, los teléfonos celulares Nokia y el sistema operativo Windows de Microsoft son ejemplos de esta tendencia.⁶

La tendencia hacia la globalización de la producción y los mercados tiene varias implicaciones importantes para la competencia dentro de una industria. Primero, las fronteras de la industria no son las mismas que las fronteras nacionales. Debido a que muchas industrias se están volviendo globales en su ámbito, existen competidores reales y posibles no sólo en el mercado nacional de una empresa sino también en otros mercados nacionales. El ingreso de competidores extranjeros eficientes puede tomar por sorpresa a los gerentes que analizan sólo su mercado nacional. La globalización de los mercados y la producción implica que las empresas de todo el mundo se percatan de que sus mercados nacionales se encuentran bajo el ataque de competidores extranjeros. Por ejemplo, en Japón, las instituciones financieras estadounidenses como JP Morgan han incursionado en contra de las instituciones estadounidenses de servicios financieros. En Estados Unidos, la finlandesa Nokia ha despojado de su participación de mercado a Motorola, en el mercado de los teléfonos celulares (vea la sección 8.1 Estrategia en acción). En la Unión Europea, la empresa holandesa Philips, que alguna vez fue dominante, ha visto cómo su participación de mercado en la industria de la electrónica de consumo ha sido mermada por las japonesas JVC, Matsushita y Sony.

Segundo, el cambio de los mercados nacionales a los globales ha intensificado la rivalidad competitiva de una industria a otra. Los mercados nacionales que alguna vez fueron oligopolios consolidados, dominados por tres o cuatro empresas y sujetos a una competencia extranjera relativamente mínima, se han transformado en segmentos de industrias globales fragmentadas en las cuales un gran número de empresas pelean entre sí por la participación de mercado en varios países. Esta rivalidad ha amenazado con disminuir la rentabilidad y hacer que sea crucial para las empresas maximizar su eficiencia, calidad, capacidad de respuesta al cliente y habilidad para innovar. Las medidas dolorosas como el downsizing y la reestructuración que se han implementando en empresas como Kodak son más que nada una respuesta a la mayor intensidad de la competencia global. No obstante, no todas las industrias globales están fragmentadas. Muchas siguen siendo consolidados, salvo que ahora son oligopolios globales, en lugar de oligopolios nacionales. En la industria del juego, por ejemplo, tres empresas están disputándose el dominio global: Microsoft en Estados Unidos y Nintendo y Sony en Japón. En el mercado de los teléfonos celulares, Nokia de Finlandia lleva a cabo una batalla global contra Motorola de Estados Unidos; Samsung y LG en Corea del Sur; Sony-Ericsson, una joint venture entre Sony de Japón y Ericsson de Suecia y, más recientemente, Apple con su iPhone, y Research in Motion de Canadá con su Blackberry.

Por último, aunque la globalización ha incrementado tanto la amenaza al ingreso como la intensidad de la rivalidad entre muchos mercados nacionales antes protegidos, también ha creado enormes oportunidades para las empresas de esos mercados. El declive constante en las barreras al comercio transfronterizo y la inversión ha abierto muchos mercados alguna vez protegidos contra las empresas extranjeras. Por ejemplo, en años recientes, las empresas europeas, japonesas y estadounidenses han acelerado sus inversiones en las naciones de Europa del Este, América Latina y el Sureste Asiático para tratar de aprovechar las crecientes oportunidades en esas áreas.

Ventaja competitiva nacional

A pesar de la globalización de la producción y los mercados, muchas de las empresas más exitosas en ciertas industrias siguen agrupadas en unos cuantos países. Por ejemplo, muchas de las más exitosas del mundo en biotecnología y cómputo tienen su sede en

8.1 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Nokia de Finlandia

El mercado de los teléfonos celulares protagoniza una de las más grandes historias de crecimiento en la última década. Con un comienzo muy bajo en ventas en 1990, para 2005, sus ventas anuales globales de teléfonos inalámbricos ascendían a más de 825 millones de unidades. Para final de 2008, había más de 2000 millones de usuarios en todo el mundo, en comparación con menos de 10 millones en 1990. Nokia es uno de los jugadores dominantes en el mercado mundial de teléfonos celulares. Las raíces de Nokia están en Finlandia, que por lo general no es un país que viene a la mente cuando alguien habla de empresas de alta tecnología. En la década de los ochenta, Nokia era un conglomerado finlandés inconsistente, con actividades que abarcaban la fabricación de llantas, la producción de papel, la electrónica de consumo y el equipo de telecomunicaciones. A fines de 2008, se había transformado en un fabricante enfocado en equipo de telecomunicaciones con un alcance global, ventas de más de 74 000 millones de dólares, ganancias de más de 10 000 millones de dólares y una tercera parte de la participación de mercado global de teléfonos celulares. ¿Cómo logró este antiguo conglomerado surgir como líder global en la industria del equipo de telecomunicaciones inalámbricas? Gran parte de la respuesta yace en la historia, la geografía y la economía política de Finlandia y sus vecinos nórdicos.

En 1981, las naciones nórdicas cooperaron para crear la primera red de teléfonos celulares del mundo. Tenían una buena razón para convertirse en pioneros: cuesta mucho más instalar un servicio tradicional de líneas telefónicas en esos países tan escasamente poblados e inhóspitamente fríos. Las mismas características hicieron de las telecomunicaciones algo aún más valioso: las personas que manejaban por el invierno ártico y los dueños de remotas casas septentrionales necesitaban un teléfono para pedir ayuda si las cosas se ponían mal. En consecuencia, Suecia, Noruega y Finlandia se convirtieron en las primeras naciones del mundo en tomar en serio las telecomunicaciones. Encontraron, por ejemplo, que aunque cuesta hasta 800 dólares por suscriptor llevar un servicio tradicional por cable a lugares remotos, esos mismos lugares pueden unirse mediante telefonía celular por sólo 500 por suscriptor. En consecuencia, 12% de las personas en Escandinavia poseía teléfonos celulares para 1994, en comparación con menos de 6% en Estados Unidos,

el segundo mercado más desarrollado del mundo. Esta ventaja continuó hasta la siguiente década. Para fines de 2005, 90% de la población finlandesa poseía un teléfono celular, en comparación con 70% en Estados Unidos.

Nokia, que desde hace mucho tiempo ha sido un proveedor de equipo para telecomunicaciones, estaba bien posicionado para aprovechar esta oportunidad desde sus comienzos, pero había otras fuerzas en acción que le ayudaron a desarrollar su ventaja competitiva. A diferencia de casi cualquier otra nación avanzada, Finlandia nunca ha tenido un monopolio telefónico nacional. En su lugar, por mucho tiempo 50 o más compañías telefónicas autónomas locales han suministrado los servicios telefónicos del país, cuyos precios son establecidos por el referéndum de los consejos electos (que por lo general significa precios bajos). Este ejército de proveedores de servicios telefónicos independientes y conscientes del costo ha impedido a Nokia dar por sentado el mercado de su país de origen. Con su típico pragmatismo finlandés, sus clientes estaban dispuestos a comprar del proveedor que les ofreciera el costo más bajo, sin importar si éste era Nokia, Ericsson, Motorola o alguna otra empresa. Esta situación presenta un fuerte contraste con la que prevalecía en la mayoría de las naciones desarrolladas hasta finales de la década de los ochenta y principio de los noventa, donde los monopolios telefónicos nacionales por lo general compraban equipo al proveedor dominante local o lo fabricaban ellos mismos. Nokia respondió a esta presión competitiva haciendo todo lo posible por reducir sus costos de manufactura mientras se mantenía a la vanguardia de la tecnología celular.

Las consecuencias de estas fuerzas son claras. Nokia ahora es líder en la tecnología celular digital. Muchos ahora consideran a Finlandia como el mercado líder de servicios telefónicos celulares. Si usted desea ver el futuro de la telefonía celular, no debe ir a Nueva York o San Francisco, sino a Helsinki, donde los finlandeses usan sus celulares no sólo para hablar entre sí sino también para navegar por la web, ejecutar transacciones de comercio electrónico, controlar la calefacción del hogar y los sistemas de iluminación o comprar Coca-Cola en una máquina expendedora accesible por el celular. Nokia ha logrado esta ventaja debido a que Escandinavia comenzó a adoptar la tecnología digital cinco años antes que el resto del mundo.

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 y K. Fitchard, "The First 3 Billion Is Always the Hardest", *Wireless Review*, volumen 22, septiembre de 2005, 25-31. P. Taylor, "Big Names Dominate in Mobile Phones", *Financial Times*, 29 de septiembre de 2006, 26, <http://www.nokia.com>.

Estados Unidos, y muchas de las más exitosas en electrónica de consumo tienen su sede en Japón y Corea del Sur. Alemania es sede de muchas empresas exitosas dedicadas a la producción de químicos e ingeniería. Esto sugiere que la nación en la que una empresa

tiene su sede puede ser un factor importante en la posición competitiva de la misma en el mercado global.

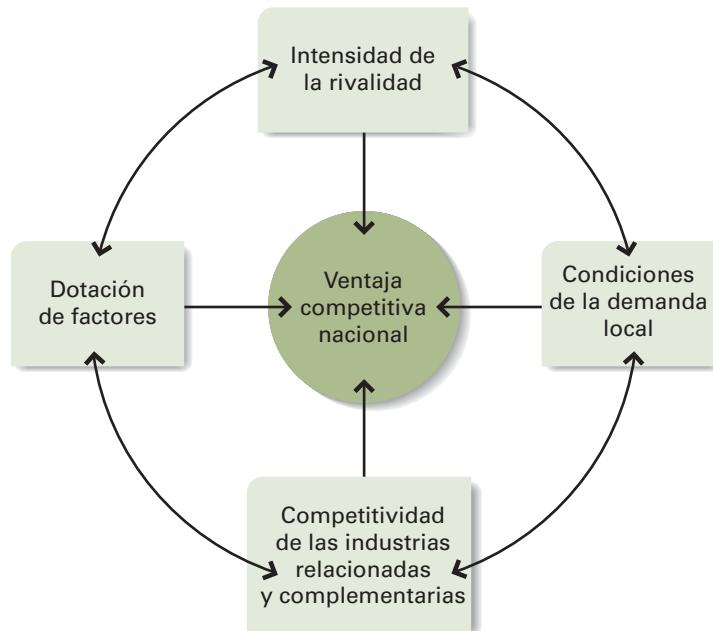
En un estudio sobre la ventaja competitiva nacional, Michael Porter identificó cuatro atributos de un entorno nacional o específico de un país que tienen gran impacto sobre la competitividad global de las empresas ubicadas dentro de esa nación:⁷

1. *Dotación de factores*: La posición de una nación en cuanto a los factores de producción con los que cuenta como mano de obra capacitada o la infraestructura necesaria para competir en una industria determinada.
2. *Condiciones locales de la demanda*: La naturaleza de la demanda nacional para el producto o servicio de la industria.
3. *Competitividad de las industrias relacionadas y complementarias*: La presencia o ausencia en una nación de industrias proveedoras e industrias relacionadas que son competitivas a nivel internacional.
4. *Intensidad de la rivalidad*: Las condiciones en la nación que determinan la forma en que las empresas se crean, organizan y administran y la naturaleza de la rivalidad nacional.

Porter se refiere a estos cuatro atributos como parte de un diamante y afirma que las empresas de una nación determinada tienden más a triunfar en industrias o grupos estratégicos en los cuales los cuatro atributos son favorables (figura 8.1). También argumenta que los atributos que componen el diamante forman un sistema mutuamente reforzante en el cual el efecto de un atributo depende del estado de los demás.

Dotación de factores La dotación de factores (el costo y la calidad de los factores de producción) son las principales determinantes de la ventaja competitiva que ciertos países pueden tener en ciertas industrias. Los factores de la producción incluyen factores básicos, como terreno, mano de obra, capital y materias primas, y factores

Figura 8.1 Ventaja competitiva nacional



Fuente: Adaptado de M. E. Porter, "The Competitive Advantage of Nations", *Harvard Business Review*, marzo-abril de 1990, 77.

avanzados, como conocimientos tecnológicos especializados, sofisticación gerencial e infraestructura física (caminos, líneas ferroviarias y puertos). La ventaja competitiva que Estados Unidos tiene en biotecnología puede explicarse por la presencia de ciertos factores avanzados de producción, por ejemplo, los conocimientos tecnológicos especializados, en combinación con algunos factores básicos, que podrían ser una fuente de capital de riesgo con un costo relativamente bajo que se puede usar para financiar a empresas riesgosas incipientes en industrias como la de la biotecnología.

Condiciones locales de la demanda La demanda nacional desempeña una importante función en impulsar las “mejoras” de la ventaja competitiva. Las empresas suelen tener mayor capacidad de respuesta a las necesidades de sus clientes más cercanos. Por tanto, las características de la demanda nacional son particularmente importantes en conformar los atributos de los productos hechos en el país de origen y en crear presiones para la innovación y calidad. Las empresas de un país logran una ventaja competitiva si sus clientes nacionales son sofisticados y demandantes y presionan a las empresas locales para cumplir con los altos estándares en cuanto a la calidad y la innovación de sus productos. Los japoneses conocedores y sofisticados que compran cámaras ayudaron a presionar a la industria japonesa de las cámaras para que mejorara la calidad de sus productos e introdujera modelos innovadores. Un ejemplo similar se puede encontrar en la industria del equipo de teléfonos celulares, donde los clientes locales sofisticados y demandantes en Escandinavia ayudaron a impulsar a la finlandesa Nokia y a la sueca Ericsson para que invirtieran en la tecnología telefónica celular mucho tiempo antes de que la demanda de celulares despegara en otros países desarrollados. En consecuencia, Nokia y Ericsson junto con Motorola, son importantes actores en la industria global de equipos de telefonía celular. El caso de Nokia se revisa con más detalle en la sección 8.1 Estrategia en acción.

Competitividad de las industrias relacionadas y complementarias El tercer atributo de ventaja nacional en una industria es la presencia de proveedores competitivos a nivel internacional o industrias relacionadas. Los beneficios de las inversiones en factores avanzados de producción por industrias relacionadas y se puede ejercer un impacto sobre toda una industria, por tanto pueden ayudarla a lograr una fuerte posición competitiva a nivel internacional. La fortaleza de Suecia en la fabricación de productos de acero (como baleros y herramientas de corte) se ha basado en las fortalezas de la industria acerera especializada sueca. El éxito de Suiza en los farmacéuticos tiene una relación estrecha con su previo éxito internacional en la industria de las tinturas. Una consecuencia de este proceso es que las industrias exitosas dentro de un país tienden a estar agrupadas en clusters de industrias relacionadas. De hecho, éste fue uno de los hallazgos más influyentes del estudio de Porter. Un cluster de este tipo es el sector alemán de los textiles y la ropa, el cual incluye fibras de alta calidad de algodón, lana y sintéticas, agujas de máquinas de coser y una gran variedad de maquinaria textil.

Intensidad de la rivalidad El cuarto atributo general de la ventaja competitiva nacional en el modelo de Porter es la intensidad de la rivalidad entre las empresas en una nación. Porter hace dos importantes observaciones aquí. Primero, diferentes naciones se caracterizan por diferentes ideologías administrativas, lo cual les ayuda o no a desarrollar su ventaja competitiva nacional. Por ejemplo, Porter observó el predominio de los ingenieros en las empresas alemanas y japonesas. Atribuyó esto a la importancia que daban estas empresas a mejorar los procesos de manufactura y diseño del producto. En cambio, observó un predominio de personas con experiencia financiera al frente de muchas empresas estadounidenses. Relacionó esto con la falta de atención de las empresas estadounidenses a mejorar los procesos de manufactura y diseño del producto. Argumentó que el predominio de las finanzas ocasionaba una excesiva importancia a

maximizar los rendimientos financieros a corto plazo. De acuerdo con Porter, una consecuencia de estas diferentes ideologías administrativas era la relativa pérdida de la competitividad estadounidense en esas industrias basadas en ingeniería donde las cuestiones relacionadas con procesos de manufactura y diseño de producto eran cruciales (como la industria automotriz).

El segundo punto de Porter es que existe una fuerte asociación entre la rivalidad nacional y la creación y persistencia de la ventaja competitiva en una industria. La rivalidad induce a las empresas a buscar formas de mejorar la eficiencia, lo cual las convierte en mejores competidores internacionales. La rivalidad nacional crea presiones para innovar, mejorar la calidad, reducir costos e invertir en mejorar los factores avanzados. Todo esto ayuda a crear competidores de clase mundial. Los efectos estimulantes de la fuerte competencia nacional son claros en la historia del surgimiento de Nokia en el mercado finlandés de los teléfonos celulares y el equipo relacionado (vea la sección 8.1 Estrategia en acción).

Uso del modelo El modelo que se acaba de describir puede ayudar a los gerentes a identificar de dónde es más probable que lleguen los competidores globales importantes. Por ejemplo, hay un cluster emergente de empresas de software y de servicios de cómputo en Bangalore, India, que incluye dos de las empresas dedicadas a la tecnología de información de más rápido crecimiento en el mundo, Infosys y Wipro. Estas empresas están surgiendo como competidores agresivos en la escena global. De hecho, existen signos de que esto está sucediendo, dado que ambas empresas hace poco abrieron oficinas en la Unión Europea y Estados Unidos, para competir mejor con empresas semejantes como IBM y EDS.

El modelo también puede servir para ayudar a los gerentes a decidir dónde deben ubicar ciertas actividades productivas. Con la finalidad de aprovechar la experiencia de Estados Unidos en biotecnología, muchas empresas extranjeras han establecido operaciones en San Diego, Boston y Seattle, donde las empresas estadounidenses dedicadas a la biotecnología tienden a estar agrupadas. De manera similar, en un intento por aprovechar el éxito de los japoneses en la industria de la electrónica de consumo, muchas empresas estadounidenses han establecido operaciones de investigación y producción en Japón, con frecuencia junto con socios japoneses.

Por último, el modelo puede ayudar a una empresa a evaluar qué tan difícil sería ingresar a ciertos mercados nacionales. Si una nación tiene una ventaja competitiva en ciertas industrias, puede ser un desafío para los extranjeros ingresar a ellas. Por ejemplo, para las empresas extranjeras es muy difícil ingresar al sector minorista, altamente competitivo, en Estados Unidos. Para minoristas extranjeros exitosos como el británico Marks & Spencer e IKEA de Suecia ha sido muy difícil la experiencia en Estados Unidos, precisamente porque el sector minorista en este país es el más competitivo del mundo.

INCREMENTAR LA RENTABILIDAD Y EL CRECIMIENTO DE LAS UTILIDADES POR MEDIO DE LA EXPANSIÓN GLOBAL

En esta sección se analizarán varias formas en las cuales expandirse a nivel global permite a las empresas incrementar su rentabilidad y sus utilidades con mayor rapidez. En el nivel más básico, la expansión global aumenta el tamaño del mercado al que se orienta una empresa, por tanto también acelera el incremento de sus utilidades. Además, como se verá, la expansión global ofrece la oportunidad de reducir la estructura de costos de la empresa o de agregar valor por medio de la diferenciación, por tanto, tiene la posibilidad de aumentar la rentabilidad.

Expandir el mercado: aprovechar los productos

Una empresa puede acelerar el ritmo de su crecimiento al tomar los bienes o servicios desarrollados en su país de origen y venderlos a nivel internacional. De hecho, casi todas las multinacionales comienzan haciéndolo. Procter & Gamble (P&G), por ejemplo, desarrolló la mayoría de sus productos más exitosos en casa y después los vendió por todo el mundo. Asimismo, desde sus inicios, Microsoft siempre se ha enfocado en vender su software por todo el mundo. Las empresas automotrices como Ford, Volkswagen y Toyota también crecieron al desarrollar productos en su país de origen y después venderlos en mercados internacionales. Los rendimientos de tal estrategia tienden a ser mayores si los competidores originarios de las naciones a las que una empresa ingresa carecen de productos comparables. Por tanto, Toyota ha aumentado sus utilidades al ingresar en los grandes mercados automotrices de Norteamérica y Europa y al ofrecer productos diferenciados de aquellos que ofrecen rivales locales (Ford y GM) en cuanto a su calidad y confiabilidad superiores.

Es importante observar que el éxito de muchas empresas multinacionales está basado no sólo en los bienes y servicios que venden en naciones extranjeras sino también en las competencias distintivas (habilidades únicas) en los que se basan la producción y el marketing de esos bienes o servicios. El éxito de Toyota está basado en su competencia distintiva en fabricar automóviles, y expandirse por todo el mundo puede considerarse como una forma de hacer que esta competencia genere mayores rendimientos. De manera similar, el éxito global de P&G estaba basado en algo más que en su portafolio de productos de consumo; también se basó en las habilidades de la empresa para el marketing masivo de artículos de consumo. P&G creció con rapidez en los mercados internacionales entre 1950 y 1990 debido a que fue una de las empresas más hábiles del mundo en el marketing masivo y pudo superar a los competidores originarios de las naciones a las que ingresaba. La expansión global, por tanto, es una forma de hacer que estas competencias en el marketing generen mayores rendimientos.

En otras palabras, debido a que las competencias distintivas son, en esencia, los aspectos más valiosos del modelo de negocio de una empresa, la expansión global exitosa de empresas de manufactura como Toyota y P&G estuvo basada en su capacidad de transferir aspectos de sus modelos de negocio y aplicarlos a los mercados extranjeros.

Lo mismo se puede decir de las empresas implicadas en los sectores de servicios de una economía, como las instituciones financieras, los minoristas, las cadenas de restaurantes y los hoteles. Para expandir el mercado de sus servicios suele ser necesario replicar sus modelos de negocio en los países extranjeros (aunque quizás deban hacerse algunos cambios para adaptarse a las diferencias locales, lo cual se analizará en breve con mayor detalle). Starbucks, por ejemplo, se está expandiendo con rapidez fuera de Estados Unidos, al tomar el mismo modelo de negocio que desarrolló en su país de origen y usarlo como patrón para establecer operaciones internacionales. Como se detalla en el Caso en marcha, Walmart ha hecho lo mismo, al establecer tiendas en nueve naciones diferentes desde 1992, con base en el mismo patrón que desarrolló en Estados Unidos.

Lograr economías de escala gracias al volumen global

Además de aumentar con rapidez las utilidades, al expandir su volumen de ventas por medio de la expansión internacional, una empresa puede lograr ahorros de costos de las economías de escala, y por tanto aumentar su rentabilidad. Tales economías de escala provienen de varias fuentes. Primero, al distribuir los costos fijos que supone desarrollar un producto y establecer instalaciones de producción en función del volumen de ventas globales, una empresa puede reducir sus costos unitarios promedio. Por tanto, Microsoft logra importantes economías de escala al distribuir los 5 000 millones de dólares que le costó desarrollar su Windows Vista mediante la demanda global.

CASO EN MARCHA

Expansión global de Walmart

A principios de la década de los noventa, los directivos de Walmart se dieron cuenta de que las oportunidades de crecimiento de la empresa en Estados Unidos eran cada vez más limitadas. Para 1995, la empresa estaría activa en los 50 estados del país. Los directivos calcularon que para principios del presente siglo, las oportunidades de crecimiento nacional se reducirían debido a la saturación del mercado. Así que la empresa decidió expandirse a nivel global. Los críticos se burlaron. Walmart, dijeron, era una empresa demasiado estadounidense. Aunque su modelo de negocio era ideal para Estados Unidos, no funcionaría en otros países donde la infraestructura era diferente, los gustos y preferencias de los consumidores variaban y donde los minoristas establecidos ya dominaban.

Sin inmutarse por esto, en 1991, Walmart comenzó a expandirse a nivel internacional con la apertura de sus primeras tiendas en México. La operación mexicana se estableció como una joint venture con Cifera, el minorista local más grande. En un principio, Walmart cometió varios errores que parecían dar la razón a sus críticos. Walmart tenía problemas para replicar su eficiente sistema de distribución en México. La infraestructura deficiente, los caminos llenos de tráfico y la falta de influencia en los proveedores locales, muchos de los cuales no podían o no estaban dispuestos a hacer entregas directas a las tiendas Walmart o sus centros de distribución, generaron problemas de abastecimiento y costos y precios más altos. En un principio, los precios en Walmart México eran alrededor de 20% superiores a los precios de productos comparables en las tiendas estadounidenses de la empresa, lo cual limitó la capacidad de Walmart para ganar participación de mercado. También hubo problemas con la selección de la mercancía. Muchas de las tiendas en México manejaban artículos que eran populares en Estados Unidos. Entre éstos había patines de hielo, podadoras de césped con asiento, sopladores de hojas y equipo de pesca. No es de sorprender que estos artículos no se vendieran bien en México, así que los directivos tuvieron que reducir los precios para rotar el inventario, sólo para darse cuenta de que los sistemas de información de la empresa de inmediato ordenaban más inventario para reabastecer las existencias agotadas.

No obstante, alrededor de 1995, Walmart aprendió de sus errores iniciales y adaptó sus operaciones en México para ajustarse al entorno local. Una sociedad con una compañía mexicana de fletes mejoró de manera notable el sistema de distribución, mientras que prácticas más cuidadosas de abastecimiento lograron que las tiendas

mexicanas vendieran mercancía más idónea para los gustos y preferencias locales. A medida que la presencia de Walmart aumentaba, muchos de sus proveedores construyeron sus fábricas cerca de sus centros mexicanos de distribución, de manera que pudieran servir mejor a la empresa, lo cual ayudó a reducir el inventario y los costos de logística. En 1998, Walmart adquirió una participación mayoritaria en Cifera. Hoy, México es el patrón a seguir en las operaciones internacionales de Walmart, donde la empresa ha logrado duplicar el tamaño de su rival más cercano.

La experiencia mexicana demostró a Walmart que podía competir fuera de Estados Unidos. Después se expandió a otros 15 países. En Canadá, Gran Bretaña, Alemania, Japón y Corea del Sur, Walmart ingresó con la adquisición de minoristas existentes, que después complementó con su expertise (o conocimiento experto) en sistemas de información, logística y administración. En Puerto Rico, Brasil, Argentina y China, Walmart estableció sus tiendas (aunque a sus operaciones chinas agregó una adquisición importante en 2007). Como consecuencia de estas maniobras, para 2008, la empresa tenía más de 3000 tiendas fuera de Estados Unidos, 600 000 asociados y generaba ingresos internacionales por más de 80 000 millones de dólares.

Además de este importante crecimiento, expandirse a nivel internacional le ha dado a Walmart otros dos beneficios importantes. Primero, fue capaz de lograr grandes economías de escala gracias a su poder global de compra. Muchos de los principales proveedores de Walmart desde hace mucho tiempo han sido empresas internacionales, por ejemplo, GE (aparatos), Unilever (productos alimenticios) y P&G (productos para el cuidado personal) son todos importantes proveedores de Walmart que por mucho tiempo han tenido operaciones globales propias. Al desarrollar su alcance internacional, Walmart pudo usar su mayor tamaño para demandar grandes descuentos a sus proveedores globales con operaciones locales, lo cual aumentó la capacidad de la empresa para reducir los precios para sus clientes, ganar una mayor participación de mercado y finalmente obtener mayores utilidades. Segundo, Walmart se ha dado cuenta del beneficio que ha obtenido del flujo de ideas por medio de los países en los cuales ahora compite. Por ejemplo, el equipo argentino de Walmart trabajó con la administración mexicana para replicar el formato de la tienda Walmart desarrollado por primera vez en México y adoptar las mejores prácticas en recursos humanos y bienes raíces que se habían

desarrollado en ese país. Otras ideas, como los departamentos de vinos en sus tiendas en Argentina, ahora se han integrado en los diseños de todo el mundo.

Además, Walmart se percató de que si no se expandía a nivel internacional, otros minoristas globales lo vencerían. De hecho, Walmart enfrenta una importante competencia global de Carrefour de Francia, Ahold de Holanda y Tesco de Reino Unido. Carrefour, el segundo minorista más grande del mundo, es quizá el más global del grupo. El pionero del concepto de hipermercado ahora opera en 26 países y genera más de 50% de sus ventas fuera de Francia. En comparación con esto, Walmart está rezagada con sólo 25% de sus ventas de 2008 generadas de sus operaciones internacionales. No obstante, aún hay cabida para una expansión global significativa. El mercado global de la venta minorista sigue estando muy fragmentado. Los principales 25 minoristas controlaban sólo una cuarta parte de las ventas al menudeo en 2008.

A pesar de todos sus éxitos, Walmart se ha topado con algunos obstáculos en su carrera por la expansión

global. En 2006, la empresa tuvo que salir de dos mercados: de Corea del Sur, donde no pudo descifrar los hábitos de compra de los clientes locales, y de Alemania, donde no pudo superar los precios de las tiendas de descuento participantes. También está pasando tiempos difíciles en Japón, donde no parece estar entendiendo las sutilezas culturales del mercado. Un ejemplo fue su decisión de vender frutas de regalo a precio bajo en las festividades japonesas. Esto fracasó debido a que los clientes sentían que gastar menos podía insultar al receptor del regalo. Curiosamente, los mercados donde Walmart ha padecido más eran mercados desarrollados a los que ingresó por medio de adquisiciones, donde se enfrentó a eficientes competidores locales de larga trayectoria y donde los hábitos de compra eran muy diferentes a los estadounidenses. En cambio, muchos de los mercados en los que ha tenido mejor suerte han sido naciones en vías de desarrollo, donde no había fuertes competidores y en los que Walmart ha desarrollado operaciones desde cero (por ejemplo, México, Brasil y, cada vez más, China).

Fuentes: A. Lillo, "Walmart Says Global Going Good," *Home Textiles Today*, 15 de septiembre de 2003, 12-13. A. de Rocha y L. A. Dib, "The Entry of Walmart into Brazil," *International Journal of Retail and Distribution Management*, vol. 30, 2002, 61-73; Anónimo, "Walmart: Mexico's Biggest Retailer," *Chain Store Age*, junio de 2001, 52-54; M. Flagg, "In Asia, Going to the Grocery Increasingly Means Heading for a European Retail Chain," *Wall Street Journal*, 24 de abril de 2001, A21; "A Long Way from Bentonville," *The Economist*, 20 de septiembre de 2006, 38-39; "How Walmart Should Right Itself," *The Wall Street Journal*, 20 de abril de 2007, C1, C5. <http://www.Walmart.com>.

Segundo, al atender a un mercado global, una empresa puede utilizar sus instalaciones de producción de una forma más intensiva, lo cual genera una mayor productividad, menores costos y mayor rentabilidad. Por ejemplo, si Intel vendiera microprocesadores sólo en Estados Unidos, podría mantener sus fábricas abiertas sólo durante un turno, cinco días a la semana. Pero al atender a un mercado global con las mismas fábricas, podría utilizar sus recursos durante dos turnos, siete días a la semana. En otras palabras, el capital invertido en esas fábricas se usa de manera más intensiva si Intel vende a un mercado global y no a uno nacional, lo cual se traduce en una mayor productividad del capital y en un rendimiento más alto sobre el capital invertido.

Tercero, a medida que las ventas globales aumentan el tamaño de la empresa, así también aumenta su poder de negociación con los proveedores, lo cual le permite negociar costos más bajos de los insumos clave y de esa manera aumentar la rentabilidad. Walmart ha podido utilizar su enorme volumen de ventas como una herramienta para negociar reducciones en los precios que paga a sus proveedores por la mercancía que vende en sus tiendas.

Además de los ahorros de costos que provienen de las economías de escala, las empresas que venden en un mercado global y no en uno local, pueden lograr ahorros en costos gracias a los efectos del aprendizaje. Analizamos por primera vez los efectos del aprendizaje en el capítulo 4, en el cual observamos que la productividad de los empleados aumenta con incrementos acumulativos en la producción en el tiempo. (Por ejemplo, cuesta mucho menos construir el centésimo avión en una línea de ensamble de Boeing que el décimo, debido a que los empleados aprenden con el tiempo a realizar sus tareas con mayor eficiencia). Al vender en un mercado global, una empresa puede aumentar su volumen de ventas con mayor rapidez y la producción acumulada de sus plantas, lo cual a su vez genera un aprendizaje más rápido, una mayor productividad de los empleados y una ventaja en costos en relación con sus competidores que están creciendo a un ritmo más lento pues carecen de mercados internacionales.

Logro de economías de ubicación

Al principio de este capítulo, analizamos la forma en que los países difieren unos de otros en varias dimensiones, como las diferencias en el costo y la calidad de los factores de producción. Estas diferencias implican que algunos lugares son más idóneos que otros para producir ciertos bienes y servicios.⁸ Las **economías de ubicación** son los beneficios económicos que supone realizar una actividad de creación de valor en el lugar óptimo para esa actividad, en cualquier lugar del mundo donde sea posible (donde lo permitan los costos de transportación y las barreras comerciales). Ubicar una actividad de creación de valor en el lugar óptimo para esa actividad puede tener uno de dos efectos: 1) puede reducir los costos de la creación de valor, lo cual ayuda a la empresa a lograr una posición de bajo costo o 2) puede permitir a una empresa diferenciar su oferta de productos, lo cual le da la opción de fijar un precio más alto o mantener sus precios bajos y usar la diferenciación como un medio para aumentar su volumen de ventas. Por tanto, los esfuerzos para lograr las economías de ubicación son congruentes con las estrategias de negocios de bajo costo y diferenciación. En teoría, una empresa que logra economías de ubicación al asignar cada una de sus actividades de creación de valor a la ubicación óptima de esa actividad debería tener una ventaja competitiva sobre una empresa que basa todas sus actividades de creación de valor en una sola ubicación. Debe poder diferenciar mejor su oferta de producto y reducir su estructura de costos más que su competidor de una única ubicación. En un mundo donde las presiones competitivas son cada vez mayores, tal estrategia se puede convertir en un imperativo para la supervivencia.

Como un ejemplo de la forma en que esto funciona en un negocio internacional, piense en Clear Vision, un fabricante y distribuidor de anteojos. Iniciada en la década de los setenta por David Glassman, la empresa ahora genera ingresos brutos anuales de más de 100 millones de dólares. No precisamente 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. Clear Vision comenzó su estrategia para convertirse en una empresa multinacional a principios de la década de los ochenta. La fortaleza del dólar de aquella época hacía que la manufactura estadounidense fuera muy costosa. Las importaciones de precios bajos estaban apoderándose de una participación de mercado cada vez mayor en Estados Unidos y Clear Vision se dio cuenta de que no podría sobrevivir a menos que también comenzara a importar. En un inicio, la empresa compraba a fabricantes independientes en el extranjero, principalmente de Hong Kong. Sin embargo, no estaba satisfecho con la calidad del producto y entrega de sus proveedores. A medida que aumentaba el volumen de importaciones de Clear Vision, Glassman decidió que la mejor forma de garantizar calidad y entrega era establecer sus operaciones de manufactura en el extranjero. Así, Clear Vision financió a un socio chino, y juntos abrieron una fábrica en Hong Kong, con la primera como el accionista mayoritario.

La elección de la ubicación de Hong Kong como centro de manufactura se debió en parte a una combinación entre bajos costos de mano de obra, la especialización de esta última y las reducciones fiscales otorgadas por el gobierno de ese lugar. El objetivo de la empresa en este punto era reducir los costos de operación al ubicar las actividades de creación de valor en un lugar apropiado. Sin embargo, después de algunos años, la creciente industrialización de Hong Kong y la escasez de la mano de obra, habían aumentado la escala salarial al grado que dejó de ser una ubicación de bajo costo. En consecuencia, Glassman y su socio chino mudaron parte de sus operaciones de manufactura a una planta de China continental para aprovechar los salarios más bajos de ese lugar. Nuevamente, la meta era reducir los costos de producción. Las partes de los armazones de los anteojos fabricadas en su planta se enviaban a la fábrica de Hong Kong para su ensamble final y después se distribuían entre los mercados en Norteamérica y Sudamérica. La fábrica de Hong Kong ahora emplea a 80 personas y la planta de China, entre 300 y 400.

Al mismo tiempo, Clear Vision estaba buscando oportunidades para invertir en empresas extranjeras dedicadas a la fabricación de anteojos con reputación de diseños a la moda y alta calidad. Su objetivo no era reducir los costos de producción sino lanzar una línea de anteojos de alta calidad, diferenciada y de “diseñador”. Clear Vision no contaba con la capacidad de diseño que apoyara esa línea, pero Glassman sabía que ciertos fabricantes extranjeros sí. En consecuencia, Clear Vision invirtió en fábricas en Japón, Francia e Italia, con una participación minoritaria en cada caso. Estas fábricas ahora abastecen de anteojos a la división Status Eye de Clear Vision, que comercializa anteojos de diseñador y de alto precio.⁹

Algunas advertencias Cuando se introducen los costos de transportación y las barreras comerciales se complica un poco este panorama. Nueva Zelanda puede tener una ventaja comparativa para las operaciones de bajo costo de ensamblaje de automóviles, pero sus altos costos de transportación la convierten en un lugar costoso desde el cual atender a los mercados globales. Tomar en cuenta los costos de transportación y las barreras comerciales en la ecuación de costos ayuda a explicar por qué muchas empresas estadounidenses han trasladado sus operaciones de producción de Asia a México. Este último tiene tres ventajas distintas sobre muchos países asiáticos como ubicación para las actividades de creación de valor: los bajos costos de la mano de obra; la cercanía de México con el mercado estadounidense, lo cual reduce los costos de transportación, y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), que ha eliminado muchas barreras comerciales entre México, Estados Unidos y Canadá, lo cual aumenta el atractivo de México como sitio de producción para el mercado de América del Norte. Por tanto, aunque los costos relativos de la creación de valor son importantes, los costos de transportación y las barreras comerciales también deben considerarse en las decisiones de ubicación.

Otra advertencia se refiere a la importancia de evaluar los riesgos políticos y económicos cuando se toman decisiones de ubicación. Aunque un país parezca ser muy atractivo como lugar de producción cuando se mide con base en el costo o los criterios de diferenciación, si su gobierno es inestable o totalitario, suele aconsejarse a las empresas no establecer ahí su base de producción. Asimismo, si un gobierno nacional determinado parece estar implementando políticas sociales o económicas inapropiadas, ésta puede ser otra razón para no basar la producción en ese lugar, aunque los demás factores parezcan ser favorables.

Aprovechar las habilidades de las subsidiarias globales

En un principio, muchas empresas multinacionales desarrollan las competencias y habilidades valiosas en las que se ha basado su modelo de negocio en su país de origen y después, se expanden a nivel internacional, sobre todo mediante la venta de productos y servicios basados en esas competencias. Sin embargo, para las empresas multinacionales más maduras que ya han establecido una red de operaciones subsidiarias en mercados extranjeros, el desarrollo de habilidades valiosas puede ocurrir también en las subsidiarias extranjeras.¹⁰ Las habilidades se pueden crear en cualquier parte dentro de la red global de operaciones de una multinacional, siempre que las personas tengan la oportunidad y los incentivos para probar nuevas formas de hacer las cosas. La creación de las habilidades que ayudan a reducir los costos de producción o mejorar el valor percibido y soportar un precio más alto para el producto, no es privativa del centro corporativo.

Aprovechar las habilidades creadas dentro de las subsidiarias y aplicarlas a otras operaciones dentro de la red global de la empresa puede crear valor. Por ejemplo, McDonald's está notando que sus franquicias extranjeras son una fuente de nuevas ideas valiosas. Frente al lento crecimiento en Francia, sus franquicias locales comenzaron a experimentar no sólo con el menú, sino también con el diseño y el tema de los restaurantes. Se han

ido los siempre presentes arcos dorados, muchas de las sillas y mesas más prácticas que decorativas y otras características plásticas del gigante de la comida rápida. Muchos restaurantes McDonald's en Francia ahora tienen pisos de madera, muros expuestos de ladrillo e incluso sillones. La mitad de las 930 o más tiendas en Francia han sido mejoradas a tal grado que un estadounidense no las reconocería como un restaurante de comida rápida. El menú también cambió para incluir sándwiches de primera calidad, como pollo en pan focaccia, con un precio 30% más alto que el de una hamburguesa promedio. En Francia, al menos, la estrategia parece estar funcionando. Después del cambio, los incrementos en las ventas en una sola tienda aumentaron de 1% anual a 3.4%. Impresionados con el impacto, los directivos de McDonald's están considerando adoptar cambios similares en sus otros restaurantes en mercados donde el crecimiento en las ventas ha sido lento, incluido Estados Unidos.¹¹

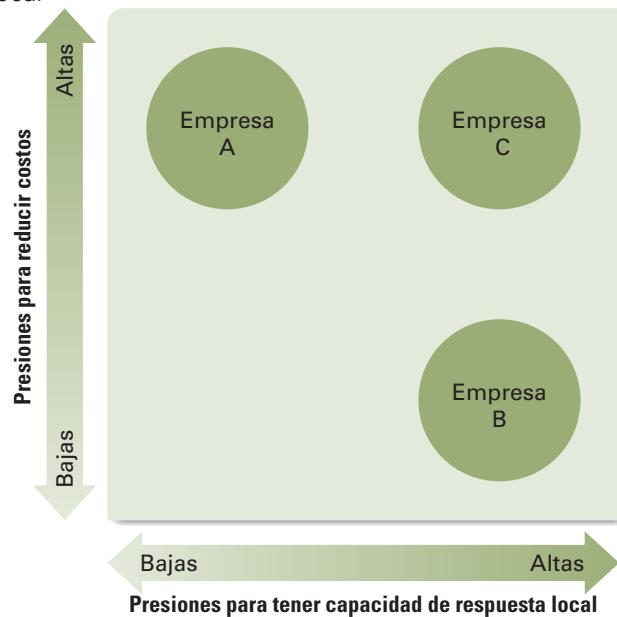
Para los directivos de una empresa multinacional, este fenómeno crea nuevos desafíos importantes. Primero, deben tener la humildad para reconocer que pueden surgir habilidades valiosas de cualquier parte dentro de la red global de la empresa, no sólo del centro corporativo. Segundo, deben establecer un sistema de incentivos que aliente a los empleados locales a adquirir nuevas competencias. Esto no es tan fácil como se escucha. Crear nuevas competencias implica cierto grado de riesgo. No todas las nuevas habilidades agregan valor. Por cada idea valiosa creada por una sucursal de McDonald's en un país extranjero, puede haber muchas fallas. La gerencia de la empresa multinacional debe implantar incentivos que alienten a los empleados a asumir los riesgos necesarios y la empresa debe recompensar a las personas por sus éxitos y no sancionarlas de manera innecesaria por correr riesgos infructuosos. Tercero, los gerentes deben contar con un proceso para identificar las habilidades valiosas dentro de una subsidiaria. Por último necesitan actuar como facilitadores, es decir, ayudar a transferir las habilidades valiosas dentro de la empresa.

PRESIONES DE COSTOS Y CAPACIDAD DE RESPUESTA LOCAL

Las empresas que compiten en un mercado local suelen enfrentarse a dos tipos de presiones competitivas: *presiones para reducir costos* y *presiones para tener capacidad de respuesta local* (figura 8.2).¹² Estas presiones competitivas imponen demandas en conflicto a la empresa. Responder a las presiones de reducción de costos requiere que una empresa intente minimizar sus costos unitarios. Para lograrlo, debe basar sus actividades productivas en la ubicación de costo bajo más favorable, en cualquier parte del mundo en la que esto sea posible. También puede ofrecer un producto estandarizado al mercado global para lograr los ahorros de costos que provienen de economías de escala y los efectos de aprendizaje. Por otra parte, responder a las presiones de tener capacidad de respuesta local requiere que una empresa diferencie su oferta de productos y estrategia de marketing de un país a otro en un esfuerzo por acomodar las demandas diversas que surgen de las diferencias nacionales en gustos y preferencias de los consumidores, prácticas comerciales, canales de distribución, condiciones competitivas y políticas gubernamentales. Debido a que la diferenciación por medio de los países puede implicar una significativa duplicación y falta de estandarización del producto, puede incrementar los costos.

Si bien algunas empresas, como la Empresa A en la figura 8.2, enfrentan grandes presiones para reducir los costos y bajas presiones en cuanto a la capacidad de respuesta local, y otras, como la Empresa B, enfrentan pocas presiones para reducciones de costos y muchas presiones para la capacidad de respuesta local, varias empresas están en la posición de la Empresa C. Enfrentan grandes presiones tanto para la reducción de costos

Figura 8.2 Presiones para las reducciones de costos y capacidad de respuesta local



como para la capacidad de respuesta local. Lidiar con estas presiones contradictorias y en conflicto es un desafío estratégico difícil, principalmente porque tener capacidad de respuesta local tiende a incrementar los costos.

Presiones para reducir los costos

En los mercados globales competitivos, los negocios internacionales suelen enfrentar presiones para reducir costos. Para responder a estas presiones, una empresa debe intentar reducir los costos de la creación de valor. Un fabricante, por ejemplo, puede producir en masa un producto estandarizado en el mejor lugar del mundo para hacerlo, sin importar cuál sea, con el fin de lograr economías de escala y economías de ubicación. Por otra parte, puede realizar por outsourcing ciertas funciones a los proveedores extranjeros de bajo costo en un intento por reducir los costos. Por tanto, muchas empresas de computación han realizado por outsourcing sus funciones de servicio telefónico al cliente en India, donde pueden contratar técnicos angloparlantes calificados a cambio de un salario más bajo que el estadounidense. Del mismo modo, un minorista como Walmart puede presionar a sus proveedores (que son los fabricantes) para que disminuyan sus precios. (De hecho, la presión que Walmart ha ejercido sobre sus proveedores para reducir sus precios ha sido citada como una de las principales causas de la tendencia entre los fabricantes estadounidenses de trasladar sus operaciones de producción a China).¹³ Un negocio de servicios, como un banco, puede trasladar parte de sus funciones administrativas, como el procesamiento de información, a naciones en vías de desarrollo donde los salarios son menores.

Las presiones para reducir los costos pueden ser muy intensas en especial en industrias que producen mercancías del tipo de materias primas donde es difícil lograr que los factores ajenos al precio sean distintivos y el precio es la principal arma competitiva. Esto tiende a ser el caso en productos que satisfacen ciertas necesidades universales. Las necesidades universales existen cuando los gustos y las preferencias de los consumidores en diferentes naciones son similares, si no es que idénticos, como químicos, petróleo, azúcar, acero, etcétera. También las hay para muchos productos industriales y de consumo,

como calculadoras manuales, chips semiconductores, PC y pantallas de cristal líquido (LCD). Las presiones para reducir los costos también son intensas en industrias donde los principales competidores están ubicados en lugares de bajo costo, donde existe un persistente exceso de capacidad y donde los consumidores son poderosos y cuyos costos de cambio son bajos. Muchos comentaristas han afirmado que la liberalización del comercio internacional y el entorno de la inversión en décadas recientes, al facilitar la mayor competencia internacional, han aumentado las presiones sobre los costos.¹⁴

Presiones para tener capacidad de respuesta local

Las presiones para tener capacidad de respuesta local obedecen a las diferencias en los gustos y las preferencias de los consumidores, la infraestructura y las prácticas tradicionales, los canales de distribución y las demandas del gobierno sede. Responder a tales presiones requiere que la empresa diferencie sus productos y su estrategia de marketing en cada país para adaptarse a estos factores, lo que en consecuencia incrementa su estructura de costos.

Diferencias en los gustos y preferencias del consumidor Las fuertes presiones para tener capacidad de respuesta local surgen cuando los gustos y preferencias de los clientes difieren en alto grado en cada país, lo cual puede deberse a razones históricas o culturales. En tales casos, los productos de una empresa multinacional y el mensaje de marketing deben adaptarse para apelar a los gustos y preferencias de los clientes locales. Entonces, la empresa tendrá la presión de delegar las responsabilidades y funciones de producción y marketing a sus subsidiarias extranjeras.

Por ejemplo, la industria automotriz en la década de los ochenta y principios de los noventa se orientó hacia la creación de los “automóviles mundiales”. La idea era que las empresas globales como GM, Ford y Toyota pudieran vender el mismo vehículo básico en todo el mundo y realizar por outsourcing su fabricación en lugares de producción centralizados. De tener éxito, esta estrategia habría permitido a las empresas automotrices obtener ganancias significativas de las economías de escala globales. No obstante, esta estrategia con frecuencia encalló en las duras rocas de la realidad del consumidor. Los consumidores en los diferentes mercados de automóviles parecen tener gustos y preferencias diferentes, y requieren tipos de vehículos diferentes también. Los consumidores estadounidenses muestran una gran demanda de camionetas. Esto es cierto en especial en el sur y el oeste, donde muchas familias las tienen como un segundo o tercer vehículo. Pero en los países europeos, se considera que las camionetas son vehículos utilitarios, por lo que las compran principalmente las empresas y no los individuos. En consecuencia, la mezcla de producto y el mensaje de marketing necesitan adaptarse para tomar en cuenta la diferente naturaleza de la demanda en Estados Unidos y Europa.

Algunos comentaristas han argumentado que las demandas de los clientes de adaptación local están disminuyendo en todo el mundo.¹⁵ Con base en esto, las tecnologías modernas de comunicaciones y transportes han creado las condiciones para una convergencia en los gustos y preferencias de los clientes de diferentes nacionalidades. El resultado es el surgimiento de enormes mercados globales de productos de consumo estandarizados. La aceptación mundial de las hamburguesas McDonald's, la Coca-Cola, la ropa Gap, los celulares Nokia y los televisores Sony, todos los cuales se venden a nivel global como productos estandarizados, suele citarse como evidencia de la creciente homogeneidad del mercado global. Sin embargo, otros consideran que este argumento es exagerado. Por ejemplo, Christopher Barlett y Sumantra Ghosal han observado que en la industria de la electrónica de consumo, los compradores reaccionaron ante el exceso de productos globales estandarizados al mostrar una preferencia renovada por productos diferenciados y que reflejaban las condiciones locales.¹⁶

Diferencias en la infraestructura y las prácticas tradicionales Las presiones para tener capacidad de respuesta local también surgen de las diferencias en la infraestructura o prácticas tradicionales entre países, lo cual crea la necesidad de adaptar los productos en conformidad. Para satisfacer esta necesidad, las empresas pueden tener que delegar sus funciones de manufactura y producción a las subsidiarias extranjeras. Por ejemplo, en Estados Unidos, los sistemas eléctricos de consumo están basados en 110 voltos, mientras que en algunos países europeos, los sistemas de 240 voltos son el estándar. Por tanto, los aparatos electrodomésticos tienen que adaptarse para tomar en cuenta esta diferencia en la infraestructura. Las prácticas tradicionales suelen variar también entre las naciones. Por ejemplo, en Gran Bretaña, las personas manejan del lado izquierdo del camino, lo cual crea una demanda de automóviles que se conduzcan por el lado derecho, mientras que en Francia (y el resto de Europa), las personas manejan del lado derecho del camino y necesitan automóviles que se conduzcan por el lado izquierdo. Por supuesto, los automóviles deben adaptarse para tomar en cuenta esta diferencia en las prácticas tradicionales.

Aunque muchas de las diferencias nacionales en infraestructura están arraigadas en la historia, algunas son muy recientes. Por ejemplo, en la industria de las telecomunicaciones inalámbricas, existen diferentes estándares técnicos en diferentes partes del mundo. En Europa es común un estándar técnico conocido como GSM, y un estándar alternativo, CDMA, es más común en Estados Unidos y en algunas partes de Asia. La importancia de estos diferentes estándares es que el equipo diseñado para GSM no funcionará en una red CDMA, y viceversa. Por tanto, empresas como Nokia, Motorola y Ericsson, que fabrican teléfonos celulares e infraestructura como interruptores, necesitan adaptar su oferta de productos con base en el estándar técnico prevaleciente en un país determinado.

Diferencias en los canales de distribución Las estrategias de marketing de una empresa quizás tengan que responder a las diferencias en los canales de distribución de cada país y pueden necesitar delegar sus funciones de marketing a las subsidiarias nacionales. En la industria farmacéutica, por ejemplo, el sistema de distribución británico y el japonés son muy diferentes al sistema estadounidense. Los médicos británicos y japoneses no aceptarán ni responderán de manera favorable a los insistentes vendedores al estilo estadounidense. Por tanto, las compañías farmacéuticas tienen que adoptar diferentes prácticas de marketing en Gran Bretaña y Japón en comparación con Estados Unidos, venta persuasiva frente a venta insistente.

Asimismo, Polonia, Brasil y Rusia tienen un ingreso per cápita similar en relación con la paridad del poder de compra, pero existen grandes diferencias en los sistemas de distribución entre estos tres países. En Brasil, los supermercados representan 36% de la venta minorista de alimentos, en Polonia, 18% y en Rusia, menos de 1%.¹⁷ Estas diferencias en los canales requieren que las empresas adapten su estrategia de distribución y ventas.

Diferencias en las demandas gubernamentales del país sede Por último, las demandas económicas y políticas impuestas por los gobiernos del país sede pueden requerir cierta capacidad de respuesta local. Por ejemplo, las compañías farmacéuticas se deben someter a pruebas clínicas locales, procedimientos de registro y restricciones en la fijación de precios, todo lo cual exige que la fabricación y el marketing de un medicamento cumpla con los requisitos locales. Además, debido a que los gobiernos y las agencias gubernamentales controlan una parte importante del presupuesto para la salud en la mayoría de los países, tienen un gran poder para demandar a las empresas un alto nivel de capacidad de respuesta local.

En términos más generales, las amenazas de proteccionismo, nacionalismo económico y reglas de contenido local (que exigen que cierto porcentaje de un producto se deba fabri-

Dilema ético

Debido a los bajos costos de la mano de obra, su empresa ha establecido una subsidiaria encargada de la manufactura en el sur de China. Con un salario mínimo local, los empleados trabajan jornadas de 10 horas (en ocasiones de 12 horas, debido a las horas extra obligatorias), seis días a la semana. La fábrica no se adhiere a los mismos estándares de protección ambiental y seguridad laboral que le exigen en su país de origen. A usted le preocupan las condiciones laborales y de protección ambiental inferiores y le pregunta al director expatriado encargado de las operaciones si hay algo que se pudiera hacer para mejorar las condiciones. Él le dice que está cumpliendo con todas las regulaciones y leyes locales. Además, afirma que la empresa estableció esta subsidiaria para tener una base de manufactura de bajo costo. Mejorar las condiciones laborales y los estándares ambientales más de lo exigido por las leyes locales no sería consistente con esta meta. ¿Es ética esta postura? ¿Cuáles son las posibles consecuencias negativas de continuar sus operaciones de esta forma? ¿Qué beneficios podrían lograrse si se mejoraran las condiciones más allá de lo que exigen los estándares locales?

car de manera local) obligan a las empresas internacionales a producir localmente. Por ejemplo, considere a Bombardier, el fabricante con sede en Canadá, productor de vagones, aeronaves, motos náuticas y motos de nieve. Bombardier tiene 12 fábricas de vagones por toda Europa. Los críticos de la empresa argumentan que la duplicación resultante de las instalaciones de manufactura ocasiona altos costos y ayuda a explicar por qué Bombardier obtiene márgenes de utilidad más bajos en sus operaciones de vagones que en sus otras líneas de negocio. En respuesta, los directivos de Bombardier argumentan que en Europa, las reglas informales con respecto al contenido local favorecen a las personas que emplean a trabajadores locales. Para vender vagones en Alemania, afirman, es necesario fabricar en ese país. Lo mismo ocurre en 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 de centralizar la manufactura.¹⁸

ELEGIR UNA ESTRATEGIA GLOBAL

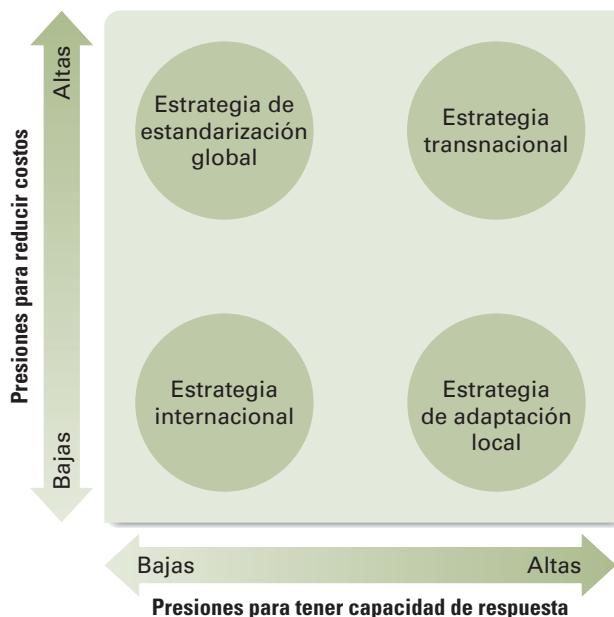
Las presiones para tener capacidad de respuesta a las necesidades locales implican que quizás no sea posible que una empresa obtenga todos los beneficios de las economías de escala y de las economías de ubicación. Quizás no sea posible atender al mercado global desde una sola ubicación de bajo costo, fabricar un producto estandarizado para todo el mundo y comercializarlo a nivel internacional para lograr economías de escala. En la práctica, la necesidad de adaptar la oferta del producto a las condiciones locales puede perjudicar la implementación de tal estrategia. Por ejemplo, las empresas automotrices han encontrado que los consumidores japoneses, estadounidenses y europeos demandan diferentes clases de automóviles y esto requiere fabricar productos que se adapten a los mercados locales. En respuesta a esto, empresas como Honda, Ford y Toyota están adoptando la estrategia de establecer instalaciones de diseño y producción integrales en cada una de estas regiones, para poder atender mejor las demandas locales. Aunque tal personalización aporta beneficios, también limita la capacidad de una empresa de lograr economías de escala y de ubicación significativas.

Además, las presiones para tener capacidad de respuesta local implican que tal vez no sea posible aprovechar en cada nación todas las habilidades y productos asociados con las competencias distintivas de una empresa. Con frecuencia es necesario ceder ante las condiciones locales. A pesar de ser el prototipo de la proliferación de productos globales estandarizados, incluso McDonald's se ha dado cuenta de que tiene que adaptar sus ofertas de productos (su menú) a las diferencias nacionales en gustos y preferencias.

Dada la necesidad de equilibrar los lados del costo y la diferenciación (valor) del modelo de negocios de una empresa, ¿cómo se ve afectada la elección de la estrategia de una empresa por las diferencias entre la intensidad de las presiones para reducir los costos y las presiones para tener capacidad de respuesta local? Las empresas suelen elegir entre cuatro principales posturas estratégicas cuando compiten a nivel internacional: una estrategia de estandarización global, una estrategia de adaptación local, una estrategia transnacional y una estrategia internacional.¹⁹ La idoneidad de cada estrategia varía con base en la intensidad de las presiones para reducir costos y tener capacidad de respuesta local. La figura 8.3 ilustra las condiciones en las cuales cada una de estas estrategias es la más adecuada.

Estrategia de estandarización global

Las empresas que adoptan una estrategia de estandarización global se enfocan en la rentabilidad al aprovechar las reducciones de costos que provienen de las economías de escala y de las economías de ubicación; es decir, su modelo de negocio está basado

Figura 8.3 Cuatro estrategias básicas

en adoptar una estrategia de bajo costo a escala global. Las actividades de producción, marketing e investigación y desarrollo de las empresas que adoptan una estrategia global se concentran en algunos lugares favorables. Estas empresas tratan de adaptar su oferta de producto y estrategia de marketing a las condiciones locales, debido a que la adaptación, que supone corridas de producción más cortas y la duplicidad de funciones, puede incrementar los costos. En lugar de esto, prefieren comercializar un producto estandarizado a nivel mundial de manera que puedan acceder a los máximos beneficios de la economía de escala. También tienden a usar su ventaja en costos para apoyar una fijación agresiva de precios en los mercados mundiales.

Esta estrategia tiene más sentido cuando existen intensas presiones para reducir costos y la demanda de capacidad de respuesta local es mínima. Cada vez más, estas condiciones prevalecen en muchas industrias de productos industriales, los cuales suelen satisfacer necesidades universales. En la industria de los semiconductores, por ejemplo, han surgido estándares globales, lo cual crea enormes demandas de productos globales estandarizados. Con base en esto, empresas como Intel, Texas Instruments y Motorola adoptan una estrategia global.

Estas condiciones no siempre se encuentran en muchos mercados de bienes de consumo, donde las demandas de capacidad de respuesta local siguen siendo altas. No obstante, incluso algunas empresas de bienes de consumo están adoptando una estrategia de estandarización global en un intento por reducir sus costos. P&G, que se presenta en la sección 8.2 Estrategia en acción, es un ejemplo de una empresa de este tipo.

Estrategia de adaptación local

Una estrategia de adaptación local se enfoca en aumentar la rentabilidad al personalizar los bienes y servicios de una empresa de manera que puedan ofrecer un buen producto acorde con los gustos y preferencias de los diferentes mercados nacionales. La adaptación local es más recomendable cuando existen diferencias sustanciales entre las naciones con respecto a los gustos y las preferencias del consumidor y donde las presiones sobre los costos no son muy intensas. Al adaptar la oferta de productos a las demandas locales, la empresa aumenta el valor de su producto en el mercado local. En el lado nega-

8.2 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

La evolución de la estrategia en Procter & Gamble

Fundada en 1837 y con sede en Cincinnati, por mucho tiempo Procter & Gamble ha sido una de las empresas más internacionales del mundo. Hoy P&G es un gigante global en el negocio de productos de consumo con ventas anuales por más de 50 000 millones de dólares, de las cuales 54% se genera fuera de Estados Unidos. P&G vende más de 300 marcas, entre las que están el jabón Ivory, Tide, Pampers, alimento para mascota, Crisco y Folgers, a consumidores en más de 160 países. Históricamente, la estrategia en P&G ha estado bien establecida. La empresa desarrollaba nuevos productos en Cincinnati y después dependía de sus subsidiarias extranjeras semiautónomas para fabricar, comercializar y distribuir esos productos en diferentes países. En muchos casos, las subsidiarias extranjeras tenían instalaciones de producción propias y adaptaban el empaque, el nombre de la marca y el mensaje de marketing a los gustos y preferencias locales. Por años, esta estrategia generó un flujo constante de nuevos productos y un crecimiento confiable en ventas y utilidades. Sin embargo, en la década de los noventa el crecimiento de las utilidades en P&G estaba a la baja.

La esencia del problema era simple: los costos de P&G eran demasiado altos debido a la extensa duplicación de las instalaciones de manufactura, marketing y administración en las diferentes subsidiarias nacionales. La duplicación de recursos era algo lógico en el mundo de la década de los sesenta, cuando los mercados nacionales estaban segmentados por barreras al comercio transfronterizo. Los bienes producidos en Gran Bretaña, por ejemplo, no podían venderse de manera económica en Alemania debido a los altos aranceles sobre las importaciones en ese país. Sin embargo, para finales de la década de los ochenta, las barreras al comercio transfronterizo estaban derrumbándose con gran rapidez en todo el mundo, y los mercados nacionales fragmentados estaban fusionándose para formar mercados regionales o globales más grandes. Por otra parte, los minoristas por medio de los cuales P&G distribuía sus productos estaban volviéndose cada vez más grandes y globales, como Walmart, Tesco de Reino Unido y Carrefour de Francia. Estos minoristas globa-

les emergentes estaban demandando a P&G descuentos en sus precios.

Para la década de los noventa, P&G emprendió una importante reorganización en un intento por controlar su estructura de costos y reconocer la nueva realidad de los mercados globales emergentes. La empresa cerró 30 plantas de manufactura en todo el mundo, despidió a 13 000 empleados y concentró la producción en menos plantas que podían lograr economías de escala y atender mejor a los mercados regionales. Pero esto no fue suficiente. El crecimiento de las utilidades siguió siendo lento, así que en 1999, P&G lanzó una segunda reorganización. La meta era transformar a P&G en una empresa verdaderamente global. La empresa echó por tierra su antigua organización, basada en países y regiones y la reemplazó con una basada en unidades de negocio globales y autónomas, que abarcaban desde productos para el cuidado del bebé hasta productos alimentarios. Cada unidad de negocio recibió completa responsabilidad por generar utilidades de sus productos y por la manufactura, marketing y desarrollo de productos. Se le pidió a cada unidad de negocios que racionalizara la producción y la concentrara en menos instalaciones pero más grandes; que intentara desarrollar marcas globales siempre que fuera posible, con lo que eliminaría la diferencia en el marketing entre países; y acelerar el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos. P&G anunció que, como resultado de esta iniciativa, cerraría otras 10 plantas y despediría a otros 15 000 empleados, principalmente en Europa, donde aún tenía una gran duplicación de recursos. Se estimó que los ahorros en costos anuales eran de cerca de 800 millones de dólares. P&G planeó usar los ahorros para reducir precios e incrementar el gasto en marketing en un esfuerzo por recuperar participación de mercado y por tanto disminuir aún más los costos mediante el logro de economías de escala. Esta vez la estrategia pareció funcionar. Entre 2003 y 2007, P&G reportó un fuerte crecimiento tanto en las ventas como en las utilidades. Es de resaltar que, los competidores globales de P&G, como Unilever, Kimberly-Clark y Colgate Palmolive, presentaron grandes dificultades de 2003 a 2007.

Fuente: 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; *Procter & Gamble 10K Report*, 2005; M. Kolbasuk McGee, "P&G Jump-Starts Corporate Change", *Information Week*, 1 de noviembre de 1999, 30-34.

tivo, debido a que esto implica cierta duplicación de funciones y corridas de producción más pequeñas, la personalización limita la capacidad de la empresa para obtener las reducciones de costos asociados con un bien producido en masa y estandarizado para el consumo global. Sin embargo, la estrategia puede tener sentido si el valor agregado asociado con la adaptación local soporta una fijación de precios más altos, lo cual permitiría a la empresa recuperar sus costos mayores o, si esto generara una demanda local sustancialmente mayor, la empresa podría reducir los costos mediante el logro de algunas economías de escala en el mercado local.

MTV Networks es un buen ejemplo de una empresa que ha tenido que adoptar una estrategia de adaptación local. Si MTV no hubiera adaptado localmente su programación para satisfacer las demandas de los televidentes de diferentes naciones, habría perdido participación de mercado a manos de los competidores locales, sus ingresos publicitarios se habrían desplomado y su rentabilidad habría menguado. Por tanto a pesar de haber incrementado sus costos, la adaptación local se convirtió en un imperativo estratégico en MTV.

Asimismo, es importante darse cuenta de que empresas como MTV aún tienen que monitorear con mucha atención los costos. Las empresas que adoptan estrategias de adaptación local aún necesitan ser eficientes y, siempre que sea posible, lograr algunas economías de escala en su alcance global. Como se observó antes, muchas empresas automotrices han encontrado que tienen que adaptar algunas de sus ofertas de producto a las demandas locales del mercado, por ejemplo, al producir grandes camionetas para los consumidores estadounidenses y pequeños automóviles eficientes en el consumo de combustible para los europeos y japoneses. Al mismo tiempo, estas empresas intentan lograr algunas economías de escala mediante su volumen global usando plataformas y componentes comunes para los vehículos en fábricas graduadas de manera eficiente y con ubicaciones óptimas. Al diseñar de esta forma sus productos, estas empresas han podido adaptar localmente su oferta de producto y al mismo tiempo lograr algunas economías de escala.

Estrategia transnacional

Hemos argumentado que una estrategia de estandarización global es más recomendable cuando las presiones sobre los costos son intensas y las demandas de capacidad de respuesta local son limitadas. En cambio, una estrategia de adaptación local es más recomendable cuando las demandas de capacidad de respuesta local son intensas, pero las presiones sobre el costo son moderadas o bajas. No obstante, ¿qué sucede cuando la empresa se enfrenta de manera simultánea a intensas presiones sobre el costo y sobre la capacidad de respuesta local? ¿Cómo pueden los gerentes equilibrar tales demandas inconsistentes y en conflicto? De acuerdo con algunos investigadores, la respuesta consiste en adoptar lo que se ha llamado estrategia transnacional.

Dos de estos investigadores, Christopher Bartlett y Sumantra Ghoshal, argumentan que en el entorno global contemporáneo, las condiciones competitivas son tan intensas que, para sobrevivir, las empresas deben hacer todo lo que esté en su poder para responder a las presiones tanto de reducción de costos como de capacidad de respuesta local. Deben intentar lograr economías de escala y de ubicación mediante el volumen global, la transferencia de competencias y habilidades distintivas dentro de la empresa y de manera simultánea poner atención a las presiones de capacidad de respuesta local.²⁰

Además, Bartlett y Ghoshal observan que, en la empresa multinacional moderna, las competencias y habilidades distintivas no residen sólo en el país de origen sino que pueden desarrollarse en cualquiera de las operaciones mundiales de la empresa. Por tanto, afirman que el flujo de habilidades y de ofertas de productos no sólo reside en el país de origen sino que puede desarrollarse en cualquiera de las operaciones mundiales de la empresa. Por tanto, afirman que el flujo de habilidades y ofertas de productos no debe ser unidireccional, de la empresa nacional a la subsidiaria extranjera. En lugar de ello, el flujo debe ser de la subsidiaria extranjera al país de origen y de subsidiaria extranjera a subsidiaria extranjera. Las empresas transnacionales, en otras palabras, deben enfocarse también en aprovechar las habilidades de las subsidiarias.

En esencia, las empresas que persiguen estrategias transnacionales están tratando de desarrollar modelos de negocio que logren al mismo tiempo costos bajos, diferencien las ofertas de productos en mercados geográficos y promuevan el flujo de habilidades entre diferentes subsidiarias en las redes globales de operaciones de las empresas. Aunque

esto pueda parecer muy atractivo, esta estrategia no es fácil de perseguir debido a que impone demandas en conflicto a la empresa. Diferenciar el producto para responder a las demandas locales en diferentes mercados geográficos incrementa los costos, lo cual va en contra de la meta de reducirlos. Empresas como Ford y ABB (uno de los conglomerados más grandes en ingeniería) han intentado adoptar una estrategia transnacional, pero en la práctica se han dado cuenta de que es difícil de implementar.

De hecho, la mejor manera de implementar la estrategia transnacional es una de las cuestiones más complejas que las grandes empresas globales afrontan en nuestros días. Puede ser que pocas empresas, si es que las hay, hayan perfeccionado esta postura estratégica. Pero se pueden encontrar algunas pistas en varias empresas. Consideré, por ejemplo, el caso de Caterpillar. La necesidad de rivalizar con competidores de bajo costo como Komatsu de Japón, obligó a Caterpillar a buscar mayores reducciones de costos. Sin embargo, las variaciones en las prácticas de construcción y regulaciones gubernamentales de diferentes países orillaron a Caterpillar a tener capacidad de respuesta a las demandas locales. Por tanto, Caterpillar confrontó presiones intensas tanto para reducir sus costos como para tener capacidad de respuesta local.

Para manejar las presiones de costos, Caterpillar rediseñó sus productos para usar muchos componentes idénticos e invirtió en algunas instalaciones de gran escala para fabricarlos, ubicadas en lugares favorables, para cubrir la demanda global y lograr economías de escala. Al mismo tiempo, la empresa aumentó la manufactura centralizada de los componentes mediante plantas ensambladoras en cada uno de sus principales mercados globales. En estas plantas, Caterpillar agrega las características locales al producto, para adaptarlo a las necesidades locales. Por tanto, Caterpillar puede obtener muchos de los beneficios de la fabricación global mientras responde a las presiones de tener capacidad de respuesta local al diferenciar su producto para cada mercado nacional.²¹ Caterpillar comenzó a adoptar esta estrategia en 1979, y en los siguientes 20 años pudo duplicar la producción por empleado y reducir en gran medida su estructura general de costos en el proceso. Mientras tanto, Komatsu y Hitachi, que aún siguen casados con la estrategia global centrada en Japón, han visto evaporarse sus ventajas de costos y han estado perdiendo participación de mercado a manos de Caterpillar.

No obstante, desarrollar una organización capaz de apoyar una estrategia transnacional es una tarea compleja y desafiante. De hecho, algunos dirían que es demasiado compleja debido a los problemas propios de la implementación estratégica y que supone la creación de una estructura organizacional viable y de sistemas de control para administrar esta estrategia. Volveremos a esta cuestión en el capítulo 13.

Estrategia internacional

En ocasiones, es posible identificar empresas multinacionales que se encuentran en la posición afortunada de estar sujetas a bajas presiones tanto de costos como de capacidad de respuesta local. Por lo general, estas empresas venden un producto que satisface necesidades universales, pero debido a que no se enfrentan a competidores importantes, no están sujetas a la presión de reducir su estructura de costos. Xerox se encontró en esta posición en la década de los sesenta, después de haber inventado y comercializado la fotocopiadora. La tecnología en la que se basa la fotocopiadora estaba protegida por fuertes patentes, así que por varios años Xerox no tenía competidores: tenía un monopolio. Debido a que el producto era muy valioso en las naciones más desarrolladas, Xerox pudo vender el mismo producto básico por todo el mundo y fijar un precio relativamente alto por él. Al mismo tiempo, debido a que no se enfrentaba a competidores directos, la empresa no tenía que lidiar con presiones fuertes de minimizar sus costos.

Históricamente, empresas como Xerox han seguido un patrón similar de desarrollo mientras desarrollan sus operaciones internacionales. Tienden a centralizar internamente

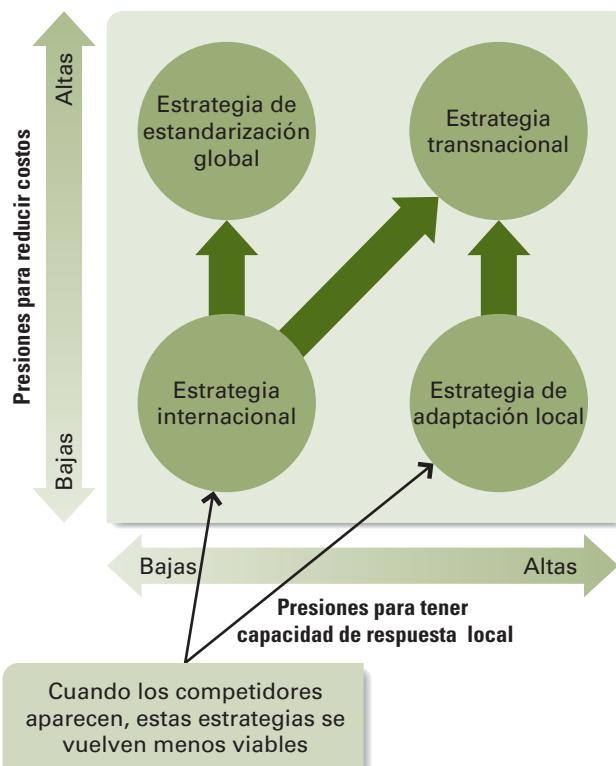
las funciones de desarrollo de productos como la investigación y el desarrollo. Sin embargo, también tienden a establecer sus funciones de manufactura y marketing en cada región geográfica o país importante en los que hacen negocios. Aunque pueden realizar ciertas adaptaciones locales a sus productos y estrategia de marketing, el resultado tiende a ser muy limitado en su alcance. Por último, en la mayoría de las empresas internacionales, la sede principal ejerce un estricto control sobre la estrategia de marketing y de producto.

Otras empresas que han adoptado esta estrategia incluyen a P&G, que históricamente ha desarrollado nuevos productos innovadores en Cincinnati y después los ha transferido al mayoreo a los mercados locales. Otra empresa que ha adoptado una estrategia similar es Microsoft. La gran parte del trabajo de desarrollo de productos de Microsoft se lleva a cabo en Redmond, Washington, sede central de la empresa. Aunque parte del trabajo de adaptación local se realiza en cualquier otro lugar, éste se encuentra limitado a producir versiones en idiomas extranjeros de los programas populares de Microsoft, como Office.

Cambios en la estrategia en el tiempo

El talón de Aquiles de la estrategia internacional es que, con el tiempo, inevitablemente surgen competidores y si los gerentes no toman las medidas necesarias para reducir su estructura de costos, los competidores globales eficientes pueden desbancar a la empresa. Eso es exactamente lo que sucedió con Xerox. Empresas japonesas como Canon finalmente lograron eludir las patentes de Xerox y así producir sus fotocopiadoras en plantas de manufactura muy eficientes, a un precio por debajo del de los productos de Xerox, y de inmediato despojaron a esta última de su participación de mercado. Su derrota no se debió al surgimiento de los competidores, puesto que esto era lo que debía suceder, sino a su incapacidad para reducir de manera proactiva su estructura de costos antes del surgimiento de competidores globales eficientes. El mensaje en esta historia es que una estrate-

Figura 8.4 Cambios en el tiempo



gia internacional quizá no sea viable a largo plazo. Para sobrevivir, las empresas que son capaces de adoptarla, deberán inclinarse hacia una estrategia de estandarización global o quizá hacia una estrategia transnacional antes que sus competidores (figura 8.4).

Lo mismo se puede decir acerca de la estrategia de adaptación local, la cual puede dar a una empresa una ventaja competitiva, pero si ésta al mismo tiempo está enfrentando competidores agresivos, tendrá que reducir su estructura de costos, y la única forma de hacerlo puede ser la de adoptar una estrategia transnacional. Por tanto, a medida que la competencia se intensifica, las estrategias internacionales y de adaptación local tienden a ser menos viables y los gerentes necesitan orientar a sus empresas hacia una estrategia de estandarización global o a una estrategia trasnacional.

ELECCIÓN DEL MODO DE INGRESO

Cualquier empresa que esté contemplando la posibilidad de ingresar a un mercado nacional diferente debe determinar el mejor modo o vehículo para hacerlo. Existen cinco modos principales de ingreso: exportación, licenciamiento, franquiciamiento, formar parte de una joint venture (o empresa conjunta) con una empresa de un país sede y establecer una subsidiaria de propiedad total en un país sede. Cada modo tiene sus ventajas y desventajas, y los gerentes deben ponderarlas de manera cuidadosa al decidir cuál usar.²²

Exportación

La mayoría de las empresas dedicadas a la manufactura comienza su expansión global como exportadora y sólo después cambia a alguno de los demás modos de atender a un mercado extranjero. Exportar tiene dos ventajas distintas: que evita los costos de establecer operaciones de manufactura en el país sede, que suelen ser significativos, y que puede ser consistente con las economías de escala y locales. Al fabricar el producto en un lugar centralizado y después exportarlo a otros mercados nacionales, la empresa puede lograr grandes economías de escala a partir de su volumen de ventas globales. Ésta es la razón de que Sony lograra dominar el mercado global de los televisores, de que muchas empresas automotrices japonesas en un principio incursionaran en el mercado automotriz de Estados Unidos y de que Samsung ganara participación en el mercado de los chips de memoria para computadoras.

La exportación también supone muchas desventajas. Primero, exportar desde la base del país de origen quizá no sea adecuado si existen ubicaciones de bajo costo para fabricar el producto en el extranjero (es decir, si la empresa puede lograr economías de ubicación al trasladar la producción a cualquier otra parte). Por tanto, en especial en el caso de una empresa que adopta una estrategia de estandarización o transnacional, ésta puede pagar para fabricar en un lugar donde las condiciones sean más favorables, desde una perspectiva de creación de valor, y después exportar desde ese lugar al resto del mundo. Éste no es tanto un argumento en contra de exportar sino un argumento en contra de exportar desde el país de origen de la empresa. Por ejemplo, muchas empresas estadounidenses de electrónica han trasladado parte de sus operaciones de manufactura a Asia, debido a la mano de obra de bajo costo pero altamente especializada que hay allá. Exportan desde ese lugar al resto del mundo, incluso a Estados Unidos.

Otra desventaja es que los altos costos de transporte pueden hacer que la exportación sea poco rentable, en particular en el caso de productos a granel. Una forma de evadir este problema es fabricar los productos a granel por regiones, con lo que se logran algunas economías gracias a la producción a gran escala mientras se limitan los costos de transportación. Muchas empresas químicas multinacionales fabrican sus productos a nivel regional; así, una misma instalación atiende a varios países en una región.

Las barreras arancelarias también pueden hacer que la exportación sea poco rentable y la amenaza gubernamental de imponer barreras arancelarias puede hacer que esta estrategia sea muy riesgosa. De hecho, la amenaza implícita del Congreso estadounidense para imponer tarifas en los automóviles japoneses importados llevó a muchas de las empresas automotrices japonesas a establecer plantas de manufactura en Estados Unidos.

Por último, la existencia de una práctica común entre las empresas que están comenzando a exportar también supone riesgos. Una empresa puede delegar sus actividades de marketing a un agente local en cada país en el que haga negocios, pero no hay garantía de que el agente actuará en el mejor interés de la empresa. Con frecuencia los agentes extranjeros también manejan productos de empresas competidoras y, por tanto, tienen lealtades compartidas. En consecuencia, quizás no hagan tan buen trabajo como el que la empresa haría si administrara ella misma su marketing. Una forma de resolver este problema es establecer una subsidiaria de propiedad total en el país sede que se encargue del marketing local. De esta forma, la empresa podrá aprovechar las ventajas en costos que surjan de fabricar el producto en un lugar y ejercer un estricto control sobre la estrategia de marketing en el país sede.

Licenciamiento

El licenciamiento internacional es un convenio en el que un licenciatario o concesionario extranjero compra los derechos para fabricar el producto de una empresa en su país a cambio de una cuota negociada (por lo general, pagos de regalías con base en un número de unidades vendidas). El licenciatario entonces inyecta la mayoría del capital necesario para poner en marcha la operación extranjera.²³ La ventaja del licenciamiento es que la empresa no tiene que cargar con los costos de desarrollo y los riesgos asociados con abrir un mercado extranjero. Por tanto, el licenciamiento puede ser una opción muy atractiva para las empresas que carecen del capital para desarrollar operaciones en el extranjero. También puede ser una opción atractiva para las empresas que no están dispuestas a comprometer grandes recursos financieros en un mercado extranjero desconocido o donde los riesgos políticos son muy altos.

Sin embargo, el licenciamiento tiene tres grandes desventajas. Primero, no da a la empresa un estricto control sobre las funciones estratégicas de manufactura y marketing en los países extranjeros, necesarias para lograr economías de escala y de ubicación, como tratan de lograr las empresas que adoptan estrategias de estandarización y transnacionales. Por lo general, cada licenciatario establece operaciones de manufactura propias. Por tanto, la empresa tiene pocas oportunidades de lograr economías de escala y de ubicación al fabricar su producto en una ubicación centralizada. Cuando estas economías tienden a ser importantes, el licenciamiento quizás no sea la mejor manera de expandirse en el extranjero.

Segundo, al competir en un mercado global puede ser necesario que una empresa coordine los movimientos estratégicos en países, de manera que las utilidades obtenidas en un país puedan usarse para apoyar ataques competitivos en otro. El licenciamiento, por su misma naturaleza, limita de manera severa la capacidad de una empresa para coordinar la estrategia de esta forma. Es poco probable que un licenciatario permita a una empresa multinacional quedarse con sus utilidades (más allá de las adeudadas en forma de regalías) y usarlas para apoyar a un licenciatario completamente diferente que opera en otro país.

Un tercer problema con el licenciamiento es el riesgo asociado con el licenciamiento de los conocimientos tecnológicos especializados a empresas extranjeras. Para muchas empresas multinacionales, el conocimiento tecnológico especializado forma la base de su ventaja competitiva, y querrán mantener el control sobre el uso que se haga de él.

Al licenciar su tecnología, una empresa puede perder con rapidez el control sobre ella. RCA, por ejemplo, licenció alguna vez su tecnología del televisor a color a varias empresas japonesas. Éstas de inmediato asimilaron la tecnología de RCA y después la utilizaron para ingresar al mercado estadounidense. Ahora los japoneses tienen una participación de mercado mucho mayor en el mercado estadounidense que la marca RCA.

Existen medios para reducir el riesgo. Uno de ellos es firmar un convenio de licenciamiento cruzado con una empresa extranjera. Mediante este acuerdo, una empresa puede licenciar parte de la propiedad intangible valiosa a un socio extranjero y, además de un pago de regalías, también exige al socio extranjero licenciar parte de sus conocimientos especializados valiosos a la empresa. Tales convenios se diseñan para reducir los riesgos asociados con licenciar los conocimientos tecnológicos especializados, debido a que el licenciatario se da cuenta de que si viola el espíritu del contrato de licenciamiento (al usar el conocimiento obtenido para competir de manera directa con el licenciador), éste le puede hacer lo mismo a él. De otra forma, los convenios de licenciamiento cruzado permiten a las empresas tener garantías mutuas, con lo cual reducen la probabilidad de que alguna de ellas se comporte de manera oportunista.²⁴ Tales convenios son cada vez más comunes en las industrias de alta tecnología. Por ejemplo, la empresa estadounidense dedicada a la biotecnología, Amgen, ha licenciado uno de sus medicamentos clave, Nuprogene, a Kirin, la compañía farmacéutica japonesa. La licencia da a Kirin el derecho de vender Nuprogene en Japón. A su vez, Amgen recibe pago de regalías y mediante un acuerdo de licenciamiento obtiene el derecho de vender ciertos productos de Kirin en Estados Unidos.

Franquiciamiento

En muchos sentidos, el franquiciamiento es similar al licenciamiento, aunque el franquiciamiento tiende a involucrar compromisos a más largo plazo que el licenciamiento. Básicamente, el franquiciamiento es una forma especializada de licenciamiento, en la que el franquiciador o franquiciante no sólo vende propiedad intangible al franquiciatario o franquiciado (por lo general una marca registrada) sino también insiste en que el franquiciatario acceda a acatar reglas estrictas concernientes a cómo hacer el negocio. El franquiciante suele ayudar de manera constante al franquiciatario a manejar el negocio. Como con el licenciamiento, el franquiciante suele recibir un pago de regalías, que consiste en un porcentaje de las utilidades del franquiciatario.

Mientras que el licenciamiento es una estrategia que adoptan sobre todo empresas manufactureras, el franquiciamiento, parecidas en algunos aspectos, es una estrategia adoptada principalmente por las empresas de servicios. McDonald's ofrece un buen ejemplo de una empresa que ha crecido mediante una estrategia de franquiciamiento. McDonald's ha establecido estrictas reglas concernientes a la forma en que los franquiciarios deben operar un restaurante. Estas reglas abarcan desde el control sobre el menú, métodos de preparación de los alimentos, políticas de recursos humanos y diseño y ubicación de los restaurantes. McDonald's también organiza la cadena de suministro para sus franquiciarios y ofrece capacitación gerencial y asistencia financiera.²⁵

Las ventajas del franquiciamiento son similares a las del licenciamiento. En especial, el franquiciante no tiene que cargar con los costos de desarrollo y los riesgos de abrir un mercado extranjero por su cuenta, es el franquiciatario quien por lo general asume esos costos y riesgos. Por tanto, mediante una estrategia de franquiciamiento, una empresa de servicios puede desarrollar una presencia global con rapidez y a bajo costo.

Las desventajas son menores que en el caso del licenciamiento. Debido a que el franquiciamiento suelen usarlo empresas de servicios, no hay razón para considerar la necesidad de coordinar la manufactura para lograr economías de ubicación y de la curva de experiencia. Pero el franquiciamiento puede inhibir la capacidad de la empresa para

sacar las utilidades de un país para soportar los ataques competitivos en otro. Una desventaja más importante del franquiciamiento es el control de la calidad. La base de los convenios de franquiciamiento es que el nombre de marca de la empresa transmite un mensaje a los consumidores acerca de la calidad del producto de la empresa. Por tanto, un viajero de negocios que se registra en un hotel Four Seasons en Hong Kong esperará razonablemente la misma calidad de habitación, alimentos y servicio que lo que esperaría si se hospedara en ese mismo hotel en Nueva York. Se supone que el nombre Four Seasons garantiza una calidad de producto consistente. Esto implica el problema de que los franquiciatarios extranjeros quizás no estén tan interesados en la calidad como se supone que lo estén, y que el resultado de mala calidad pueda extenderse y afectar no sólo las ventas en un mercado extranjero sino dañar la reputación de la empresa en todo el mundo. Por ejemplo, si un viajero de negocios tiene una mala experiencia en el Four Seasons de Hong Kong, quizás nunca regrese a otro hotel Four Seasons y persuada a sus colegas para que tampoco lo hagan. La distancia geográfica de una empresa de sus franquiciatarios extranjeros puede hacer que la mala calidad sea difícil de detectar. Además, el inmenso número de franquiciatarios, en el caso de McDonald's, decenas de miles, puede dificultar el control de la calidad. Debido a estos factores, los problemas de calidad pueden persistir.

Para reducir este problema, una empresa puede establecer una subsidiaria en cada país o región a la que se esté expandiendo. La subsidiaria, que puede ser propiedad total de la empresa o una joint venture con una empresa extranjera, asume entonces los derechos y las obligaciones para establecer franquicias en un país o región determinados. La combinación entre proximidad y número limitado de franquiciatarios independientes que deben ser monitoreados, reduce el problema de control de calidad. Además, dado que la subsidiaria es al menos en parte propiedad de la empresa, la empresa puede designar a sus gerentes en la subsidiaria para garantizar el tipo de calidad de monitoreo que desea. Este convenio organizacional ha demostrado ser muy popular en la práctica. Lo han empleado McDonald's, Kentucky Fried Chicken (KFC) y Hilton Hotels Corp. para expandir sus operaciones internacionales, para nombrar sólo tres ejemplos.

Joint ventures (empresas conjuntas)

Establecer una joint venture con una empresa extranjera ha sido por mucho tiempo el método preferido para ingresar a un nuevo mercado. Una de las joint ventures perdurables y más famosas fue la de Fuji y Xerox para fabricar fotocopiadoras en el mercado japonés. La forma más típica de joint venture es 50/50, en la que cada parte toma una participación en la propiedad de 50%, y un equipo de directivos de ambas empresas matrices comparten el control operativo. Algunas empresas han firmado convenios de joint venture en las cuales tienen una mayoría accionaria (por ejemplo, una división de la propiedad 51% a 49%), lo cual permite un control más estricto de parte del socio dominante.²⁶

Las joint ventures tienen varias ventajas. Primero, quizás una empresa considere que puede beneficiarse del conocimiento de un socio local acerca de las condiciones competitivas del país sede, de su cultura, idioma, sistemas políticos y sistemas comerciales. Segundo, cuando los costos de desarrollo y riesgo de abrir un mercado extranjero son altos, una empresa puede beneficiarse al compartir estos costos y riesgos con un socio local. Tercero, en algunos países, las consideraciones políticas hacen que las joint ventures sean el único medio factible de ingreso. Por ejemplo, históricamente muchas empresas estadounidenses encontraron mucho más fácil obtener permiso para establecer sus operaciones en Japón si lo hacían con socios japoneses que si lo intentaban hacer por su cuenta. Esta es la razón de que Xerox en un principio se alió con Fuji para vender fotocopiadoras en Japón.

A pesar de estas ventajas, existen grandes desventajas en las joint ventures. Primero, como con el licenciamiento, una empresa que ingresa a una joint venture se arriesga a ceder el control de su tecnología a su socio. Por tanto, una empresa de este tipo propuesta en 2002 entre Boeing y Mitsubishi Heavy Industries para desarrollar un nuevo jet de fuselaje ancho hizo temer que Boeing pudiera ceder de manera involuntaria su tecnología de aeronaves comerciales a la empresa japonesa. Sin embargo, los convenios de joint venture pueden pactarse de tal forma que minimicen estos riesgos. Una opción es conservar la propiedad mayoritaria en la empresa. Esto permite al socio dominante ejercer un control mayor sobre su tecnología. Pero puede ser difícil encontrar un socio extranjero dispuesto a aceptar la propiedad minoritaria. Otra opción es proteger del socio la tecnología central y que forma parte de la competencia central de la empresa, mientras se comparten tecnologías secundarias.

Una segunda desventaja es que una joint venture no da a una empresa el estricto control sobre las subsidiarias que quizá necesite para lograr economías de ubicación y de curva de experiencia. Tampoco da a la empresa el control estricto sobre una subsidiaria extranjera que pudiera necesitar por participar en ataques globales coordinados contra sus rivales. Considere el ingreso de Texas Instruments (TI) al mercado japonés de los semiconductores. Cuando TI estableció sus operaciones para fabricar semiconductores en Japón, lo hizo con el propósito doble de verificar la participación de mercado de los fabricantes japoneses y limitar sus recursos financieros disponibles para invadir el mercado global de TI. En otras palabras, TI implementó una coordinación estratégica global. Para lograrlo, la subsidiaria de TI en Japón tuvo que estar preparada para obedecer las instrucciones de la sede corporativa concernientes a la estrategia competitiva. La estrategia también requería que la subsidiaria japonesa funcionara con pérdidas si fuera necesario. Pocos socios potenciales de joint ventures habrían estado dispuestos a aceptar tales condiciones, pues habría sido necesario que aceptaran un rendimiento negativo sobre sus inversiones. De hecho, muchas joint ventures establecen un grado de autonomía que podrían hacer que sea imposible establecer tal control directo sobre las decisiones estratégicas.²⁷ Por tanto, para implementar esta estrategia, TI estableció una subsidiaria en propiedad absoluta en Japón.

Subsidiarias en propiedad total

Una subsidiaria en propiedad total es aquella en la que la empresa matriz posee el cien por ciento de las acciones de la subsidiaria. Para establecer una organización de este tipo en un mercado extranjero, una empresa puede establecer una operación completamente nueva en ese país o adquirir una empresa en el país anfitrión y usarla para promover sus productos en el mercado anfitrión.

Establecer una subsidiaria en propiedad total tiene tres ventajas. Primero, cuando la ventaja competitiva de una empresa está basada en su control de una competencia tecnológica, una subsidiaria en propiedad total normalmente será el medio preferido de ingreso, debido a que reduce el riesgo de la empresa de perder este control. En consecuencia, muchas empresas de alta tecnología prefieren este tipo de subsidiarias a las joint ventures o convenios de licenciamiento. Las subsidiarias de propiedad corporativa tienden a ser el medio de ingreso favorito en las industrias de los semiconductores, computadoras, electrónica y farmacéuticas. Segundo, una subsidiaria en propiedad total da a una empresa el tipo de control estricto sobre sus operaciones en diferentes países que necesita si va a emprender una coordinación estratégica global, es decir, tomar las utilidades de un país para soportar los ataques competitivos en otro.

Tercero, una subsidiaria en propiedad total puede ser la mejor opción si una empresa desea lograr economías de escala y de ubicación que generen un producto estandarizado de una sola planta de manufactura o de un número limitado de ellas. Cuando

las presiones para reducir los costos son intensas, las subsidiarias pueden ayudar a la empresa a configurar su cadena de valor de tal forma que agregue el máximo valor en cada etapa. Por tanto, una subsidiaria nacional puede especializarse en fabricar sólo una parte de la línea de producto o ciertos componentes del producto final, para así intercambiar partes y productos con otras subsidiarias en el sistema global de la empresa. Establecer tal sistema de producción global requiere un alto grado de control sobre las operaciones de las filiales nacionales. Las diferentes operaciones nacionales tienen que estar preparadas para aceptar decisiones centralizadas, en cuanto a cómo y cuánto deben producir y cómo debe fijarse el precio de la producción cuando ésta se transfiere entre operaciones. Una subsidiaria en propiedad total tendría que cumplir con estas exigencias, mientras que los licenciatarios o los socios de las joint ventures quizás evitarían tan obsecuente papel.

Por otra parte, establecer una subsidiaria en propiedad total por lo general es el método más costoso para atender a un mercado extranjero. La empresa matriz debe cargar con todos los costos y riesgos de establecer operaciones extranjeras, a diferencia de las joint ventures donde se comparten tanto los costos como los riesgos, o el licenciamiento, donde el licenciatario carga con todos los costos y riesgos. Pero los riesgos de aprender a hacer negocios en una nueva cultura disminuyen si la empresa adquiere a otra empresa establecida en el país sede. Sin embargo, las adquisiciones plantean todo un conjunto de problemas adicionales, como el de intentar compaginar culturas corporativas divergentes, y la gravedad de estos problemas puede superar los beneficios. (Los problemas asociados con las adquisiciones se analizan en el capítulo 10.)

Elegir una estrategia de ingreso

Las ventajas y desventajas de los diferentes modos de ingreso se resumen en la tabla 8.1. Es inevitable que existan ventajas y desventajas al elegir de un medio de ingreso

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 de escala y de ubicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos de transportación • Barreras comerciales • Problemas con los agentes de marketing locales
Licenciamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Bajos costos de desarrollo y riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad para lograr economías de escala y de ubicación • Incapacidad para participar en una coordinación estratégica global • Falta de control sobre la tecnología
Franquiciamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Bajos costos de desarrollo y riesgos 	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad para participar en la coordinación estratégica global • Falta de control sobre la calidad
Joint ventures	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso al conocimiento del socio local • Costos de desarrollo y riesgos compartidos • Dependencia política 	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad para involucrarse en coordinación estratégica global • Incapacidad para lograr economías de escala y de ubicación • Falta de control sobre la tecnología
Subsidiarias en propiedad total	<ul style="list-style-type: none"> • Protección de la tecnología • Capacidad para participar en la coordinación estratégica global • Capacidad para lograr economías de escala y de ubicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos y riesgos

sobre otro. Por ejemplo, cuando se considera ingresar a un país desconocido con antecedentes de nacionalizaciones de empresas extranjeras, una empresa puede optar por una joint venture con una empresa local. Esto debido a que el socio local le ayudará a establecer operaciones en un entorno desconocido y revelará alguna nacionalización en caso de que la posibilidad se presente. Pero si la competencia distintiva de la empresa está basada en tecnologías protegidas, formar parte de una joint venture puede suponer arriesgarse a perder el control sobre esa tecnología a manos del socio de la joint venture, lo cual resta atractivo a esta estrategia. A pesar de tales peligros, se pueden hacer algunas generalizaciones acerca de la opción óptima de modo de ingreso.

Competencias distintivas y modo de ingreso Cuando las empresas se expanden a nivel internacional para obtener mayores ingresos de sus ofertas diferenciadas de productos, el hecho de ingresar a mercados donde los competidores originarios carecen de productos comparables, basta para decir que una empresa está adoptando una estrategia internacional. El modo de ingreso óptimo para esas empresas depende en cierto grado de la naturaleza de su competencia distintiva. En especial, es necesario distinguir entre empresas con una competencia distintiva en conocimientos tecnológicos especializados y aquellas con una competencia distintiva en administrar dichos conocimientos.

Si la ventaja competitiva de una empresa, su competencia distintiva, se deriva de su control de conocimientos tecnológicos especializados exclusivos, los convenios de licenciamiento y de joint ventures deben evitarse, en la medida de lo posible, para minimizar el riesgo de perder control sobre esa tecnología. Por tanto, si una empresa de alta tecnología está considerando establecer operaciones en un país extranjero para lucrar con una competencia distintiva en un conocimiento tecnológico especializado, es probable que deba hacerlo por medio de una subsidiaria en propiedad total.

Sin embargo, esta regla no debe considerarse como una norma rígida. Por ejemplo, el convenio de licenciamiento o de joint venture debe estructurarse de tal manera que reduzca los riesgos de que el licenciatario o los socios de la joint venture expropien el conocimiento tecnológico especializado propiedad de una empresa. Consideraremos este tipo de convenios con mayor detalle más adelante en este capítulo cuando hablamos del tema de estructurar alianzas estratégicas. Como otra excepción a la regla, una empresa puede percibir que su ventaja tecnológica sólo es transitoria y esperar que sus competidores imiten con rapidez su tecnología central. En esta situación, la empresa quizás quiera licenciar su tecnología tan rápido como sea posible a empresas extranjeras para lograr la aceptación global de su tecnología antes que la imitación ocurra.²⁸ Tal estrategia tiene algunas ventajas. Al licenciar su tecnología a los competidores, la empresa puede disuadirlos de desarrollar una tecnología propia, que quizás sea superior. También es posible que establezca su tecnología como el diseño dominante en la industria (como lo hizo Matsushita con su formato VHS para VCR), lo cual asegurará un flujo constante de pagos de regalías. Sin embargo, aparte de tales situaciones, los beneficios del licenciamiento tienden a ser superados por los riesgos de perder el control sobre la tecnología y, por tanto, se debe evitar el licenciamiento.

La ventaja competitiva de muchas empresas de servicios, como McDonald's o Hilton Hotels, está basada en la administración del conocimiento especializado. Para tales empresas, el riesgo de perder el control sobre sus habilidades gerenciales a manos de los franquiciatarios o socios de joint ventures no es tan grande. La razón es que el recurso valioso de tales empresas es su nombre de marca, y éstos suelen estar protegidos por leyes internacionales concernientes a los derechos de marcas registradas. Dado este hecho, muchas de las cuestiones que surgen en caso de que el conocimiento tecnológico especializado no surgen en el caso del conocimiento administrativo especializado. En consecuencia, muchas empresas de servicios prefieren una combinación de

franquiciamiento y subsidiarias para controlar a los franquiciatarios dentro de un país o región determinados. La subsidiaria puede ser de propiedad total o una joint venture. Sin embargo, en la mayoría de los casos, las empresas de servicios han encontrado que ingresar a una joint venture con un socio local para establecer una subsidiaria controladora en un país o región funciona mejor debido a que la joint venture suele ser políticamente más aceptable y aporta cierto grado de conocimientos locales a la subsidiaria.

Presiones para reducir los costos y modo de ingreso Cuanto mayores sean las presiones para reducir los costos, más probable será que una empresa quiera adoptar una combinación entre exportación y subsidiaria en propiedad total. Al fabricar en lugares donde las condiciones de los factores son óptimas y después exportar al resto del mundo, una empresa puede lograr grandes economías de escala y de ubicación. La empresa puede entonces querer exportar el producto terminado a las subsidiarias de marketing con sede en varios países. Por lo general, estas subsidiarias son en propiedad total y tienen la responsabilidad de supervisar la distribución en un país determinado. Establecer subsidiarias en propiedad total es preferible a un convenio de joint venture o usar un agente de marketing extranjero debido a que las subsidiarias dan a la empresa un estricto control sobre el marketing, necesario para coordinar una cadena de valor globalmente dispersa. Además, el estricto control sobre una operación local permite a la empresa usar las utilidades generadas en un mercado para mejorar su posición competitiva en otro. Por tanto, las empresas que adoptan estrategias globales o transnacionales prefieren establecer subsidiarias en propiedad total.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS GLOBALES

Las **alianzas estratégicas globales** son acuerdos cooperativos entre empresas de diferentes países que son competidores reales o potenciales. Las alianzas estratégicas abarcan desde las joint ventures formales, en las cuales dos o más empresas tienen una participación accionaria, hasta los convenios contractuales a corto plazo, en los cuales dos empresas pueden convenir cooperar en un problema determinado (como desarrollar un nuevo producto).

Ventajas de las alianzas estratégicas

Las empresas pactan alianzas estratégicas con sus competidores para lograr varios objetivos estratégicos.²⁹ Primero, las alianzas estratégicas pueden facilitar el ingreso a un mercado extranjero. Por ejemplo, muchas empresas sienten que si desean entrar con éxito en el mercado chino, quizás necesitarán socios locales que comprendan las condiciones comerciales y que cuenten con buenas conexiones. Por tanto, en 2004, Warner Brothers pactó una joint venture con dos socios chinos para producir y distribuir películas en China. Como compañía cinematográfica extranjera, Warner se dio cuenta de que si quería producir películas por su cuenta para el mercado chino, tenía que pasar por un complejo proceso de aprobación para cada película y encargar la distribución a una empresa local, lo cual dificultó el negocio en ese país. Sin embargo, debido a la participación de empresas chinas, las películas de la joint venture pasaron por un dinámico proceso de aprobación y la joint venture puede distribuir todas las películas que produzca. Además, la joint venture puede producir películas para la televisión china, algo prohibido para las empresas extranjeras.³⁰

Segundo, las alianzas estratégicas permiten a las empresas compartir los costos fijos (y riesgos asociados) de desarrollar nuevos productos o procesos. Una alianza entre

Boeing y varias empresas japonesas para construir el más reciente avión comercial de Boeing, el 787, estuvo motivada por el deseo de esta empresa de compartir la inversión estimada en 8 000 millones de dólares requerida para desarrollar la aeronave. Para conocer otro ejemplo de repartición de costos, vea la sección 8.3 Estrategia en acción, que analiza las alianzas estratégicas entre Cisco y Fujitsu.

Tercero, una alianza es una forma de concentrar habilidades y recursos que ninguna empresa podría desarrollar con facilidad por su cuenta.³¹ Por ejemplo, en 2003, Microsoft y Toshiba establecieron una alianza orientada a desarrollar microprocesadores integrados (es decir, computadoras diminutas) que pueden ejecutar una variedad de funciones de entretenimiento en un automóvil (por ejemplo, accionar un reproductor de DVD en la parte posterior de los asientos o una conexión inalámbrica de internet). Los procesadores ejecutarán una versión del sistema operativo Windows CE de Microsoft. Microsoft aporta sus habilidades de diseño de software a la alianza, mientras Toshiba aporta sus habilidades para desarrollar microprocesadores.³² La alianza entre Cisco y

8.3 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Cisco y Fujitsu

A finales de 2004, Cisco Systems, el fabricante más grande del mundo de enrutadores de internet, pactó una alianza con la empresa japonesa de equipo de cómputo, electrónico y de telecomunicaciones, Fujitsu. La finalidad expresa de la alianza era desarrollar de manera conjunta enrutadores de alta tecnología y nueva generación para venderlos en Japón. Los enrutadores son conmutadores digitales que son el eje de internet y del tráfico directo; son, de hecho, los policías de tránsito en internet. Aunque Cisco, por mucho tiempo ha tenido la participación mayoritaria en el mercado de los enrutadores (en realidad, fue el pionero de la tecnología enrutadora original) enfrenta una creciente competencia de otras empresas, como Juniper Technologies y la empresa china de rápido crecimiento, Huawei Technologies. Asimismo, la demanda en el mercado cambia a medida que cada vez más empresas de telecomunicaciones adoptan los servicios de telecomunicaciones basados en internet. Si bien Cisco ha tenido por mucho tiempo una fuerte presencia global, los directivos también consideraron que la empresa necesitaba una mayor presencia en Japón, que está adoptando con rapidez la segunda generación de redes de telecomunicaciones de alta velocidad basadas en internet.

Mediante la alianza con Fujitsu, Cisco siente que puede lograr varias metas. Primero, ambas empresas pueden unir sus esfuerzos de investigación y desarrollo, lo cual les permitirá compartir tecnología complementaria y desarrollar productos con mayor rapidez, y así tener una ventaja sobre sus competidores. Segundo, al combinar la exclusiva tecnología vanguardista de enrutadores de Cisco con el conocimiento

experto de Fujitsu, las empresas creen que pueden producir productos que sean más confiables que los que actualmente ofrecen. Tercero, Fujitsu dará a Cisco una presencia de ventas más sólida en Japón. Fujitsu tiene buenas conexiones con empresas japonesas de telecomunicaciones y una reputación de confiabilidad ganada a pulso. Aprovechará estos recursos para vender los enrutadores producidos por esta alianza, y cuya marca será desarrollada de manera conjunta como productos Fujitsu-Cisco. Cuarto, las ventas podrían mejorar aún más al vender en paquete los enrutadores desarrollados conjuntamente con otro equipo de telecomunicaciones que Fujitsu vende y comercializa como una solución integral entre sus clientes. Fujitsu vende muchos productos de telecomunicaciones, pero carece de una fuerte presencia en los enrutadores. Cisco es fuerte en los enrutadores, pero carece de fuertes ofertas en cualquier otra parte. La combinación de los productos de las dos empresas permitirá a Fujitsu ofrecer a las empresas japonesas de telecomunicaciones soluciones de comunicación "final-a-final". Dado que muchas empresas prefieren comprar su equipo a un solo proveedor, esto debe impulsar las ventas.

La alianza lanzó sus primeros productos en mayor de 2006. Si esto tiene éxito, ambas empresas resultarán beneficiadas. Los costos de desarrollo serán más bajos que si no hubieran cooperado entre sí. Cisco aumentará sus ventas en Japón y Fujitsu podrá usar los enrutadores desarrollados conjuntamente para completar su línea de productos y vender más paquetes de productos a las empresas japonesas de telecomunicaciones.

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.

Fujitsu también se formó para compartir el conocimiento especializado (vea la sección 8.3 Estrategia en acción).

Cuarto, puede tener sentido formar una alianza que ayude a una empresa a establecer estándares tecnológicos en la industria y que sean benéficos para ella. Por ejemplo, en 1999 Palm Computer, el fabricante líder de asistentes personales digitales (PDA), pactó una alianza con Sony mediante la cual ésta se comprometía a licenciar y usar el sistema operativo de Palm en los PDA de Sony. Esta alianza trató en parte de ayudar al sistema operativo de Palm a erigirse en el estándar de la industria para los PDA y vencer al sistema operativo rival basado en Windows de Microsoft.³³

Desventajas de las alianzas estratégicas

Las ventajas que hemos analizado pueden ser muy significativas. A pesar de esto, algunos analistas han criticado las alianzas estratégicas, pues éstas dan a los competidores la vía de costo bajo hacia nuevas tecnologías y mercados.³⁴ Por ejemplo, hace pocos años algunos analistas señalaron que muchas alianzas estratégicas entre empresas estadounidenses y japonesas eran parte de una estrategia japonesa implícita de mantener puestos de trabajo con altos salarios y un alto valor agregado en Japón mientras se obtenían las habilidades relativas al proceso de ingeniería de proyectos y producción que dan soporte al éxito competitivo de muchas empresas estadounidenses.³⁵ Argumentaban que el éxito japonés en las industrias de los semiconductores y herramientas mecánicas se basaba en la tecnología estadounidense adquirida mediante alianzas estratégicas. Además afirmaban que los administradores estadounidenses estaban ayudando a los japoneses mediante estas alianzas a canalizar nuevos inventos a Japón y ofrecer una red estadounidense de distribución y ventas para los productos resultantes. Aunque tales convenios pueden generar utilidades de corto plazo, según los analistas, a largo plazo, el resultado es minar a las empresas estadounidenses, dejándolas sin ventaja competitiva alguna en el mercado global.

Estos críticos tienen razón; las alianzas tienen riesgos. A menos que una empresa sea cuidadosa, puede dar a cambio más de lo que recibe. Sin embargo, existen tantos ejemplos de alianzas exitosas entre empresas: incluidas alianzas entre empresas estadounidenses y japonesas, que este punto de vista parece exagerado. Es difícil ver cómo la alianza Microsoft-Toshiba, la alianza Boeing-Mitsubishi para el 787 o la alianza Fujifilm-Xerox puedan corroborar la tesis de los expertos. En estos casos, ambos socios parecen haber resultado beneficiados de la alianza. ¿Por qué algunas alianzas benefician a una empresa y perjudican a la otra? La siguiente sección responde esta pregunta.

Lograr que las alianzas estratégicas funcionen

La tasa de fracasos de las alianzas estratégicas internacionales es muy alta. Por ejemplo, un estudio de 49 alianzas estratégicas reveló que dos terceras partes experimentan serios problemas administrativos y financieros dentro de los dos años desde su formación; aunque muchos de esos problemas se resuelven en última instancia, a final de cuentas, 33% se califica como fracaso por las partes involucradas.³⁶ El éxito de una alianza parece depender de tres factores fundamentales: selección del socio, estructura de la alianza y la forma de administrar la alianza.

Selección del socio Una de las claves para lograr que la alianza estratégica funcione es elegir al socio correcto. Un buen socio tiene tres características principales. Primero, ayuda a la empresa a alcanzar sus metas estratégicas, como lograr acceso al mercado, compartir los costos y los riesgos del desarrollo de un nuevo producto, o acceder a com-

petencias centrales críticas. En otras palabras, el socio debe tener las capacidades de las que la empresa carezca y que valore.

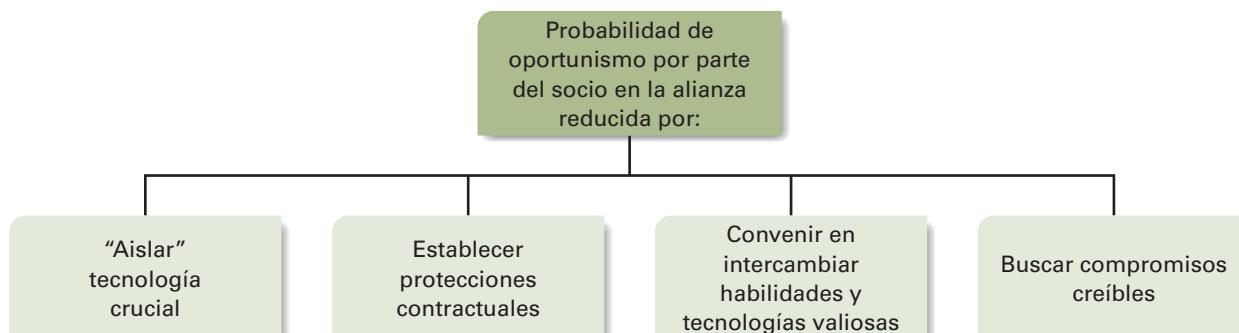
Segundo, un buen socio comparte la visión de la empresa en cuanto al fin de la alianza. Si las dos empresas pactan una alianza con propósitos radicalmente diferentes, hay grandes probabilidades de que la relación no sea armoniosa y termine en divorcio.

Tercero, es poco probable que un buen socio intente explotar la alianza de manera oportunista y egoísta, es decir, expropiar el conocimiento tecnológico especializado de una empresa mientras da muy poco a cambio. En este aspecto, las empresas que tengan la reputación de jugar limpio, quizás sean los mejores socios. Por ejemplo, IBM participa en tantas alianzas estratégicas que no le convendría pisotear los intereses de sus socios en alianzas individuales (a mediados de la primera década de este siglo, IBM tuvo más de 150 alianzas estratégicas importantes).³⁷ Esto empañaría su reputación de ser un buen aliado y le dificultaría atraer socios para alianzas. Debido a que IBM concede una gran importancia a sus alianzas, es poco probable que se involucre en el tipo de comportamiento oportunista que los críticos destacan. Asimismo, sus reputaciones hacen que sea menos probable (pero no imposible) que empresas japonesas tales como Sony, Toshiba y Fuji, que tienen historias de alianzas con empresas no japonesas, exploten de manera oportunista a un socio en una alianza.

A fin de elegir a un socio con estas tres características, una empresa necesita investigar de manera exhaustiva a sus posibles socios. Para aumentar la probabilidad de elegir a un buen socio, la empresa debe recabar tanta información pertinente y disponible como sea posible acerca de sus posibles aliados; recabar datos de terceras partes informadas, como empresas que hayan tenido alianzas con los posibles socios, banqueros inversionistas que hayan tenido tratos con ellos y algunos de sus empleados anteriores; para conocer a los socios potenciales tan bien como sea posible antes de comprometerse mediante una alianza. Este último paso debe incluir reuniones cara a cara entre los altos directivos (y quizás con gerentes de nivel medio) para asegurar que haya química entre ellos.

Estructura de la alianza Una vez que se elige al socio, la alianza debe estar estructurada de manera que el riesgo de que la empresa dé demasiado a cambio al socio se reduzca a un nivel aceptable. La figura 8.5 presenta las cuatro protecciones en contra del oportunismo de los socios de alianzas, del que ya se habló. (**Oportunismo**, que suele definirse como aprovechar de manera egoísta y astuta las circunstancias, incluye la “expropiación” de la tecnología o los mercados). Primero, las alianzas pueden diseñarse de tal forma que dificulten (si no imposibiliten) la transferencia de tecnología. En particular, el diseño, desarrollo, manufactura y servicio de un bien producido mediante una alianza puede estructurarse de manera que las tecnologías sensibles queden aisladas para impe-

Figura 8.5 Estructurar alianzas para reducir el oportunismo



dir su filtración hacia el otro participante. En la alianza entre GE y Snecma para construir motores de aeronaves comerciales, por ejemplo, GE redujo el riesgo de “exceso de transferencia” al aislar ciertas secciones del proceso de producción. Esta modularización acotó de manera efectiva la transferencia de lo que GE consideraba como su tecnología competitiva clave, mientras que permitió a Snecma el acceso al ensamblaje final. Asimismo, en la alianza entre Boeing y los japoneses para construir el 767, Boeing aisló las funciones de investigación, diseño y marketing consideradas centrales para su posición competitiva, mientras permitió a los japoneses participar en la tecnología de producción. Boeing también aisló las nuevas tecnologías no requeridas para la producción del 767.³⁸

Segundo, las salvaguardas contractuales pueden escribirse en un convenio de alianza para evitar el riesgo del oportunismo de un socio. Por ejemplo, TRW tiene tres alianzas estratégicas con grandes proveedores japoneses de refacciones automotrices para producir cinturones de seguridad, válvulas para motores y mecanismos de dirección que vende a plantas ensambladoras de automóviles propiedad de japoneses en Estados Unidos. TRW estipula cláusulas en cada uno de sus contratos de alianzas que impiden a las empresas japonesas competir contra ella para proveer refacciones a las compañías automotrices propiedad de estadounidenses. Al hacer esto, TRW se protege contra la posibilidad de que las empresas japonesas pacten alianzas tan sólo como un medio para ganar acceso al mercado estadounidense para competir con TRW en su mercado de origen.

Tercero, ambas partes en una alianza pueden pactar de antemano intercambiar las habilidades y tecnologías que la otra parte desee tener, con lo cual se asegura un intercambio equitativo. Los acuerdos de licenciamiento cruzado son una manera de lograrlo.

Cuarto, el riesgo de que un socio en una alianza sea oportunista puede reducirse si la empresa logra obtener por anticipado un compromiso creíble de su socio. La alianza duradera entre Xerox y Fuji para construir fotocopiadoras para el mercado asiático es quizás el mejor ejemplo de esto. En lugar de pactar un acuerdo informal o un acuerdo de licenciamiento (el deseo original de Fuji Photo), Xerox insistió que Fuji invirtiera en una joint venture 50/50 para atender al mercado de Japón y el Occidente Asiático. Esta joint venture supuso una inversión tan grande en personas, equipo e instalaciones que Fuji Photo estuvo comprometida desde el principio a hacer que la alianza funcionara con el fin de obtener un rendimiento sobre su inversión. Al aceptar la joint venture, lo que Fuji hizo fue un compromiso creíble con la alianza. Dadas estas circunstancias, Xerox se sintió seguro de transferir su tecnología de fotocopiadoras a Fuji.

Administrar la alianza Una vez que se ha elegido al socio y se ha acordado la estructura adecuada de la alianza, la tarea que enfrenta una empresa es maximizar los beneficios resultantes de la misma. Un ingrediente importante del éxito parece ser la sensibilidad a las diferencias culturales. Muchas diferencias en el estilo de administración son atribuibles a las diferencias culturales y los directivos deben hacer concesiones en este aspecto en el trato con su socio. Más allá de esto, para maximizar los beneficios de una alianza es necesario desarrollar la confianza entre los socios y aprender de ellos.³⁹

Para administrar una alianza con éxito es preciso desarrollar relaciones interpersonales entre los socios de las empresas, o lo que en ocasiones se denomina *capital relacional*.⁴⁰ Ésta es una lección que se puede derivar de la alianza estratégica entre Ford y Mazda. Estos fabricantes de automóviles establecieron un modelo de reuniones dentro de las cuales los gerentes no sólo hablarían de cuestiones pertenecientes a la alianza sino también debían darse tiempo para conocerse mejor entre ellos. Esta idea se basaba en la creencia de que las amistades resultantes ayudarían a desarrollar la confianza y a facilitar las relaciones armoniosas entre las dos empresas. Esta red se puede usar también para resolver los problemas que surjan en contextos más formales (como en las reuniones de comité conjunto entre el personal de las dos empresas).

Los académicos han argumentado que la principal determinante de cuánto conocimiento obtiene una empresa de una alianza es la habilidad de aprender de su socio en la alianza.⁴¹ Por ejemplo, un estudio de 15 alianzas estratégicas entre grandes multinacionales, Gary Hamel, Yves Doz y C. K. Prahalad se enfocó en varias alianzas entre empresas japonesas y socios occidentales (europeos o estadounidenses).⁴² En cada caso en el que una empresa japonesa salía más fortalecida de una alianza que su socio occidental, la empresa japonesa se había esforzado más por aprender. Pocas empresas occidentales estudiadas parecían estar interesadas en aprender de sus socios japoneses. Tendían a considerar la alianza sólo como un mecanismo para compartir los costos y los riesgos, en lugar de una oportunidad de conocer la forma en que un posible competidor hacía negocios.

Como un ejemplo de la alianza en la cual había una clara asimetría en el aprendizaje, considere el acuerdo entre GM y Toyota para fabricar el Chevrolet Nova. Esta alianza se estructuró como una joint venture formal, New United Motor Manufacturing, en la cual ambas partes tenían una participación accionaria de 50%. La joint venture contaba con una planta automotriz en Fremont, California. De acuerdo con uno de los directivos japoneses, Toyota logró la mayoría de sus objetivos con esta alianza: "Aprendimos acerca del suministro y transporte estadounidenses. Y obtuvimos la confianza para administrar a los trabajadores de ese país". Todo ese conocimiento se transfirió con rapidez a Georgetown, Kentucky, donde Toyota abrió una planta propia en 1988. En cambio, aunque GM logró desarrollar un nuevo producto, el Chevrolet Nova, algunos de sus directivos se quejaron de que su nuevo conocimiento nunca se puso en práctica dentro de la empresa. Afirman que debieron haberse reunido como un equipo para educar a sus ingenieros y trabajadores en el sistema japonés. En lugar de ello, se dispersaron en diferentes subsidiarias de GM.⁴³

Al pactar una alianza, una empresa debe tomar ciertas medidas para asegurarse de aprender de su socio y después poner ese conocimiento en acción dentro de su organización. Un método sugerido es educar a todos los empleados operativos acerca de las fortalezas y debilidades del socio y aclararles por qué adquirir habilidades determinadas mejorará la posición competitiva de la empresa. Para que tal aprendizaje sea valioso, el conocimiento adquirido de una alianza debe difundirse por toda la organización, lo cual no sucedió en GM. Para hacerlo, los directivos involucrados en una alianza deben ser una fuente de conocimientos para familiarizar a los demás integrantes de la empresa en cuanto a las habilidades del socio en la alianza.

RESUMEN

1. Para algunas empresas, la expansión internacional es una forma de obtener mayores rendimientos al transferir las habilidades y los productos derivados de sus competencias distintivas a los mercados donde los competidores originarios carecen de ellas. A medida que las barreras al comercio internacional han desaparecido, las industrias se han expandido más allá de las fronteras nacionales, y las oportunidades y la competencia de la industria han aumentado.
2. Debido a las diferencias nacionales, conviene a las empresas basar cada actividad de creación de valor que realice en el lugar donde las condiciones de los factores sean las más propicias para el desarrollo de esa actividad. Esta estrategia se conoce como enfocarse en la obtención de economías de ubicación.
3. Al desarrollar con mayor rapidez el volumen de ventas, la expansión internacional puede ayudar a una empresa a obtener una ventaja basada en costos mediante el logro de economías de escala y de efectos del aprendizaje.
4. La mejor estrategia que una empresa puede adoptar depende del tipo de presiones que enfrenta: presiones para reducir los costos o presiones para tener capacidad de respuesta local. Las presiones para reducir costos son mayores en las industrias que producen mercancías del tipo de materias primas, donde el precio es la principal arma competitiva.

Las presiones para tener capacidad de respuesta local surgen de las diferencias en los gustos y preferencias del consumidor, así como de las prácticas tradicionales y en la infraestructura nacional, canales de distribución y demandas del gobierno anfitrión.

5. Las empresas que adoptan una estrategia internacional trasieren las habilidades y productos derivados de competencias distintivas a mercados extranjeros mientras implementan cierta adaptación local limitada.
6. Las empresas que adoptan una estrategia de adaptación local adaptan su oferta de productos, estrategia de marketing y estrategia de negocios a las condiciones nacionales.
7. Las empresas que adoptan una estrategia de estandarización global se enfocan en obtener las reducciones de costos que provienen de las economías de escala y de ubicación.
8. Muchas industrias ahora son tan competitivas que las empresas deben adoptar una estrategia transnacional. Esto implica un enfoque simultáneo en reducir costos, transferir habilidades y productos, y tener capacidad de respuesta local. Implementar tal estrategia puede no ser fácil.
9. Existen cinco diferentes maneras de ingresar a un mercado extranjero: exportación, licenciamiento, franquiciamiento, ingresar a una joint venture y establecer una subsidiaria en propiedad total. La opción óptima entre los modos de ingreso dependerá de la estrategia de la empresa.
10. Las alianzas estratégicas son acuerdos cooperativos entre competidores reales o potenciales. Las ventajas de las alianzas son que facilitan el ingreso a mercados extranjeros, permiten a los socios compartir los costos fijos y riesgos asociados con los nuevos productos y procesos, facilitan la transferencia de habilidades complementarias entre empresas y ayudan a éstas a establecer estándares técnicos.
11. Las desventajas de una alianza estratégica son que la empresa se arriesga a ceder demasiados conocimientos tecnológicos especializados y acceso al mercado a su socio, pero recibe muy poco a cambio.
12. Las desventajas asociadas con las alianzas pueden reducirse si la empresa elige con cuidado a sus socios, presta bastante atención a la reputación y a las estructuras de la alianza, de manera que evite transferencias no deseadas de conocimientos especializados.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. Trace la posición de las siguientes empresas en la figura 8.3: Microsoft, Google, Coca-Cola, Dow Chemicals, Pfizer y McDonald's. En cada caso justifique su respuesta.
2. ¿Las siguientes industrias han adoptado una estandarización global o son industrias en las que la adaptación local es más importante: químicos a granel, farmacéuticos, productos alimentarios de marca, cinematografía, fabricación de televisores, PC, viajes por aerolíneas y moda minorista?
3. Analice la forma en que la necesidad de control sobre las operaciones extranjeras varía con la estrategia y las competencias distintivas de una empresa. ¿Cuáles son las repercusiones de esta relación para la elección del modo de ingreso?
4. Licenciar tecnología exclusiva de una empresa a competidores extranjeros es la mejor forma de ceder la ventaja competitiva de una empresa. Analice.
5. ¿Qué tipo de empresas tienen más probabilidades de resultar más beneficiadas de las alianzas estratégicas con competidores potenciales? ¿Por qué?

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRÁCTICA

Ejercicio en equipo

Desarrollar una estrategia global

Divídanse en equipos de tres a cinco personas y analicen el siguiente escenario. Nombren a un miembro del equipo como representante que comunicará sus hallazgos al grupo.

Usted trabaja para una empresa en la industria de las bebidas carbonatadas que ha desarrollado una línea de bebidas frutales. La empresa ha establecido una presencia importante en su mercado de origen, y ahora está planeando el desarrollo de la estrategia global en la industria de las bebidas carbonatadas. Debe decidir lo siguiente:

1. Qué estrategia general adoptar: una de estandarización global, una de adaptación local, una estrategia internacional o una trasnacional.
2. A qué mercados ingresar primero.
3. Qué estrategia de ingreso adoptar (es decir, franquiciamiento, joint venture [o empresa conjunta], subsidiaria en propiedad total).
4. Qué información necesita para tomar esta clase de decisiones. A partir de lo que sabe, ¿qué estrategia recomendaría?

Archivo periodístico 8

Encuentre un ejemplo de una empresa multinacional que en años recientes haya modificado su estrategia de una adaptación local, internacional o global a una trasnacional. Identifique por qué la empresa hizo el cambio y cualquier problema con el que se haya tropezado mientras trataba de cambiar su orientación estratégica.

Proyecto de administración estratégica: módulo 8

Este módulo requiere que identifique cómo su empresa podría obtener utilidades de la expansión global, la estrategia que su empresa debe adoptar a nivel global y el modo de ingreso que pudiera preferir. Con la información que tiene a su disposición, responda las preguntas concernientes a las siguientes dos situaciones:

Su empresa ya está haciendo negocios en otros países

1. ¿Su empresa está creando valor o reduciendo sus costos de creación de valor gracias al logro de economías de escala, a la transferencia de competencias distintivas al extranjero o al logro de economías de costos de las economías de escala? Si no es así, ¿tiene posibilidades de hacerlo?
2. ¿Qué tan sensible es su empresa a las diferencias entre las naciones? ¿Su empresa varía su producto o su mensaje de marketing de un país a otro? ¿Debería hacerlo?
3. ¿Cuáles son las presiones para reducir costos y las presiones de capacidad de respuesta local en la industria en la que está basada su empresa?
4. ¿Qué estrategia está adoptando su empresa para competir a nivel global? En su opinión, ¿ésta es la estrategia correcta, dadas las presiones sobre los costos y la capacidad de respuesta local?
5. ¿A qué mercado extranjero atiende su empresa y qué modo empleó para ingresar a este mercado? ¿Por qué su empresa es activa en estos mercados y no en otros? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de usar este modo? ¿Podría ser preferible otro?

Su empresa aún no está haciendo negocios en otros países

1. ¿Qué potencial tiene su empresa para agregar valor a sus productos o reducir los costos de creación de valor si se expande a nivel internacional?
2. A nivel internacional, ¿cuáles son las presiones de costos y de capacidad de respuesta local en la industria en la que está basada su empresa? ¿Qué repercusiones tienen estas presiones para la estrategia que debe adoptar su empresa si elige expandirse a nivel global?
3. ¿A qué mercado extranjero podría ingresar su empresa y qué modo de ingreso debe emplear para entrar a ese mercado? Justifique su respuesta.

C A S O D E C I E R R E

MTV Networks: una marca global se vuelve local

MTV Networks se ha convertido en un símbolo de la globalización. Fundada en 1981, la cadena de televisión con sede en Estados Unidos se ha expandido fuera de su base estadounidense desde 1987 cuando inauguró MTV Europa. Ahora propiedad del conglomerado de medios Viacom, MTV Networks, de la que forman parte Nickelodeon y VH1, la estación musical para los *baby boomers* entrados en años, genera ingresos por más de 2000 millones de dólares fuera de Estados Unidos. Desde 1987, MTV se ha convertido en el programador de cable más común del mundo. Para finales de la primera década del presente siglo, la red llegaba a casi 450 millones de hogares, 300 millones de los cuales estaban en 140 países fuera de Estados Unidos.

Si bien Estados Unidos sigue encabezando el número de hogares, el crecimiento más rápido se presenta en otros sitios, en especial en Asia, donde casi dos tercios de la población de 3 000 millones de personas son menores de 35 años, la clase media se está expandiendo con rapidez así como los televisores en los hogares. MTV Network calcula que cada segundo de cada día más de 2 millones de personas de todo el mundo están viendo MTV, la mayoría fuera de Estados Unidos.

A pesar de este éxito internacional, la expansión global de MTV tuvo un débil comienzo. En 1987, cuando la mayor parte de la programación del canal consistía en videos musicales transmitía la misma señal a todas partes de Europa, es decir, programación estadounidense con presentadores angloparlantes. Ingenuamente, los directivos estadounidenses de MTV pensaron que los europeos amarían la programación estadounidense. Pero aunque los espectadores europeos compartían un interés común en unas cuantas superestrellas globales, entre las que estaban en ese tiempo, Madonna y Michael Jackson, para sorpresa de todos sus gustos resultaron ser muy locales. Lo que era popular en Gran Bretaña no lo era en Alemania. Muchos elementos de la música estadounidense desagradaban a los europeos. Y MTV Networks sufrió las consecuencias. Pronto estaciones locales imitadoras empezaron a florecer por toda Europa, enfocadas en la música de países individuales. Quitaron televidentes y anunciantes a MTV. Como explica Tom Freston, ex presidente de MTV Networks: “Íbamos por la capa más superficial que mantenía unidos a los televidentes. Y no lo estábamos haciendo del todo bien”.

En 1995, MTV cambió su estrategia y dividió a Europa en regiones. Había aproximadamente 25, incluida la región de Reino Unido e Irlanda; otra para Alemania, Austria y Suiza; otra para Italia; una para Francia; otra para España; una para Holanda; y otra para Rusia. La red adoptó la misma estrategia de adaptación local en todas partes del mundo. Por ejemplo, Asia tenía 10 regiones: un canal inglés-hindi para India; regiones separadas de mandarín para China y Taiwán; una región coreana para Corea del Sur; una región de habla bahasa para Indonesia; una región japonesa para Japón; etcétera. La tecnología digital y satelital hizo que la adaptación local de la programación fuera más barata y fácil. MTV Networks ahora puede transmitir media docena de señales a partir de un transponder satelital.

Aunque MTV Networks ejerce un control creativo sobre estas diferentes transmisiones, todos los canales tienen la misma apariencia y sensación frenética de MTV en Estados Unidos, una parte importante de la programación y contenido ahora es local. Cuando MTV abre una estación local, comienza con expatriados de cualquier parte del mundo para que ayuden a realizar una “transferencia de genes” de la cultura de la empresa y sus principios operativos. Sin embargo, una vez que esto se ha establecido, el canal contrata a empleados locales y los expatriados regresan a sus funciones. La idea es “meterse a la cabeza” de la población local y producir una programación de su agrado.

Aunque muchas ideas de programación aún se originan en Estados Unidos, con programas como *The Real World* con sus equivalentes en diferentes países, una parte cada vez mayor de la programación es local en esencia. En Italia, *MTV Kitchen* combina la cocina con una selección musical. En Brasil se transmite *Erotica*, que presenta un panel de jóvenes hablando de sexo. El canal indio produce 21 programas de producción nacional con presentadores de videos que hablan “hinglish”, una mezcla citadina entre hindi e inglés. Los programas de mayor éxito incluyen *MTV Cricket in Control*, apropiado para un país donde el cricket es una obsesión nacional; *MTV Housefull*, que informa sobre estrellas del cine hindi (India tiene la industria cinematográfica más grande aparte de Hollywood); y *MTV Bakra*, un programa al estilo de *Candid Camera*.

Esta adaptación local ha logrado que MTV obtenga grandes beneficios y ha permitido al canal recuperar

a sus televidentes de manos de los imitadores locales. En India, por ejemplo, los ratings aumentaron más de 700% entre 1996, cuando comenzó el impulso de la adaptación local, y 2000. A su vez, la adaptación local ayuda a MTV a capturar más de los tan importantes ingresos publicitarios, incluso de otras multinacionales como Coca-Cola, cuyos presupuestos publicitarios suelen estar determinados según la localidad.⁴⁴

Preguntas para análisis

1. ¿Qué estrategia adoptó MTV cuando empezó a expandirse a nivel internacional? ¿De qué supuestos

- partieron los directivos de MTV en cuanto a los mercados extranjeros en esa época?
2. ¿Qué estrategia ha adoptado MTV hoy? ¿Cuáles son los beneficios de esta estrategia? ¿Cuáles son los costos?
3. ¿Qué debe hacer MTV en términos de su administración y organización para implementar su estrategia actual?

9

ESTRATEGIA CORPORATIVA: INTEGRACIÓN HORIZONTAL, INTEGRACIÓN VERTICAL Y OUTSOURCING ESTRATÉGICO

O B J E T I V O S D E A P R E N D I Z A J E

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá

- Analizar cómo la estrategia corporativa puede usarse para fortalecer el modelo y las estrategias de negocios de la empresa
- Definir qué es la integración horizontal y analizar las principales ventajas y desventajas asociadas con esta estrategia corporativa
- Explicar la diferencia entre la cadena de valor interna de una empresa y la cadena de valor de una industria
- Definir la integración horizontal y describir las principales ventajas y desventajas asociadas con esta estrategia corporativa.
- Describir por qué y en qué condiciones, las relaciones cooperativas como las alianzas estratégicas y el outsourcing pueden sustituir la integración vertical

News Corp sigue adelante El presidente de News Corp, Rupert Murdoch, fue el artífice de las decisiones de adquisición o desinversión durante más de 50 años

Murdoch creó una de las cuatro empresas más grandes y poderosas de la industria de los medios de entretenimiento en el mundo. ¿Qué tipos de estrategias utilizó Murdoch para crear su imperio?¹ Murdoch nació dentro de una familia dedicada al periodismo; su padre era dueño y estaba al frente de *Adelaide News*, un periódico regional australiano, y cuando su padre murió en 1952, Murdoch asumió el control. De inmediato aumentó su base de clientes

al adquirir más periódicos australianos. Uno de éstos tenía contactos con un importante periódico británico amarillista, y Murdoch usó un modelo de negocios sensacionalista, parecido al del *National Enquirer*, para establecer su nuevo periódico, el *Sun*, como el tabloide británico líder.

La reputación de Murdoch como empresario aumentó, debido a que mostró que podía crear un rendimiento mucho más alto (ROIC)

C A S O D E A P E R T U R A



sobre los recursos mediáticos que controlaba, en relación con sus competidores. Esto le permitió pedir prestadas cada vez mayores cantidades de dinero, que usaba para comprar diarios famosos como el *British Sunday Telegraph* y después su primer periódico estadounidense, el *San Antonio Express*. Al desarrollar más su modelo de negocios sensacionalista, lanzó el *National Star*. Sus crecientes utilidades y reputación le permitieron continuar endeudándose, y en 1977, compró el *New York Post*. Cuatro años después, en 1981, diseñó un nuevo golpe cuando compró el *Times* y el *Sunday Times*, las principales publicaciones británicas conservadoras, algo muy distinto al tabloide *Sun*.

La estrategia de Murdoch de integración horizontal por medio de fusiones le permitió crear uno de los mayores imperios periodísticos del mundo. Sin embargo, se dio cuenta de que las industrias en el sector del entretenimiento y los medios podían dividirse en aquellas que proveían contenido de medios o "software" (periódicos, películas y programas de televisión) y aquellas que proveían los canales de los medios o "hardware" necesarios para llevar el software a los clientes (salas de cine, canales de televisión, televisión por cable y transmisión satelital). Murdoch decidió que podía volverse más rentable al involucrarse en las industrias tanto del software como del hardware, es decir, toda la cadena de valor del sector del entretenimiento y los medios. Esta estrategia de integración vertical le dio control sobre todas las diferentes industrias, unidas entre sí como los eslabones en una cadena que convertía los insumos, historias, en productos terminados, es decir, periódicos, libros, programas de televisión y películas.

En la década de 1980, Murdoch comenzó a comprar empresas de medios globales en las etapas del software y del hardware del sector del entretenimiento. También consolidó nuevas joint ventures por cuenta propia. Por ejemplo, cuando

se percató del potencial de las transmisiones satelitales, en 1983 lanzó Sky, el primer canal de televisión satelital en Reino Unido. También comenzó una nueva estrategia de integración horizontal al comprar empresas que poseían 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. Otro golpe maestro fue el de 1985, cuando compró Twentieth Century Fox Movie Studios, un proveedor de contenido de calidad premium. En consecuencia, tenía a su disposición la enorme filmoteca de Fox y sus talentos creativos para hacer nuevas películas y programas de televisión.

En 1986, Murdoch decidió crear la FOX Broadcasting Company y construyó su red de filiales FOX que exhibirían programación desarrollada por sus estudios cinematográficos FOX. Después de un lento comienzo, la red FOX adquirió popularidad con programas sensacionales como *The Simpsons*, que fue el primer éxito televisivo de FOX. Después, en 1994, FOX compró los derechos exclusivos para transmitir todos los juegos de la NFL por más de 1 000 millones de dólares, con lo que bloqueó la participación de la NBC. FOX se convirtió en la "cuarta red" y, con el impresionante modelo de negocio de Murdoch, en una de las primeras en crear reality shows, tan populares a principios de este siglo.

Para 2005, el modelo de negocio de Murdoch, basado en estrategias de integración horizontal y vertical, había creado un imperio de medios global. La rentabilidad de la empresa ha fluctuado debido a la necesidad masiva de créditos para financiar las adquisiciones de Murdoch, deuda que con frecuencia ha llevado a la empresa al borde de la ruina financiera. Sin embargo, en 2009, su empresa aún es líder en el mercado debido a la adquisición de muchas nuevas empresas en internet, como MySpace, Rotten Tomatoes y otros sitios web populares que ha empleado para crear aún más valor para sus recursos mediáticos.²

Sinopsis

En las últimas décadas, Rupert Murdoch ha adquirido o iniciado numerosas empresas que han dado lugar a un imperio mediático, es decir, a una colección de negocios en diferentes industrias del sector de los medios. La meta prioritaria de los directivos es maximizar el valor de la empresa para sus accionistas; Murdoch emprendió esta búsqueda debido a que pensaba que al combinar estos diferentes negocios en una sola

entidad, podría incrementar su rentabilidad. Sin lugar a dudas, la escala de la misión y visión de Murdoch para News Corp lleva el tema de la formulación estratégica a un nuevo nivel de complejidad.

La historia de News Corp ilustra el uso de la estrategia corporativa para identificar 1) en qué negocios e industrias debe competir una empresa; 2) qué actividades de creación de valor debe desempeñar en esos negocios y 3) cómo debe ingresar o abandonar negocios o industrias para maximizar su rentabilidad a largo plazo. Al formular la estrategia corporativa, los gerentes deben adoptar una perspectiva a largo plazo y considerar qué repercusiones tendrán los cambios en una industria y en sus productos, tecnología, clientes y competidores, para el modelo de negocio actual de la empresa y sus estrategias futuras. Después decidirán cómo implementar estrategias específicas corporativas para redefinir el modelo de negocio de su empresa, de manera que puedan alcanzar una posición competitiva en el entorno cambiante de la industria al aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Por tanto, la meta principal de la estrategia corporativa es permitir a una empresa conservar o promover su ventaja competitiva y rentabilidad en su negocio presente y en cualquier negocio nuevo o industria a los que ingrese.

Este capítulo es el primero de dos que analizan la función de la estrategia corporativa en el reposicionamiento y la redefinición del modelo de negocio de una empresa. Se analizarán tres estrategias corporativas (la integración horizontal, la integración vertical y el outsourcing estratégico) que estarán dirigidas principalmente a la mejora de la ventaja competitiva y rentabilidad de una empresa en su negocio actual o mercado del producto. La diversificación, que supone el ingreso a nuevos tipos de mercados o industrias, se examinará en el siguiente capítulo, junto con lineamientos para elegir la manera más rentable de ingresar a nuevos mercados o industrias o salir de otros. Al final de éste y el siguiente capítulo, comprenderá la manera en que los diferentes niveles de estrategia contribuyen a la creación de un modelo de negocio o multinegocios exitoso y rentable. También podrá diferenciar entre los distintos tipos de estrategias corporativas que los gerentes usan para maximizar la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

ESTRATEGIA CORPORATIVA Y MODELO MULTINEGOCIOS

La elección de las estrategias corporativas es la parte final del proceso de formulación de estrategia. Las estrategias corporativas impulsan el modelo de negocio de una empresa en el tiempo y determinan qué tipos de estrategias de negocios y funcionales elegirán para maximizar la rentabilidad a largo plazo. La relación entre la estrategia y funcional de negocios se analizó en el capítulo 5. Los administradores estratégicos desarrollan un modelo de negocio y estrategias que emplean las competencias distintivas de su empresa para lograr una posición de liderazgo en costos y diferenciar sus productos. En el capítulo 8 se estudia por qué una estrategia global también es una extensión de estos principios básicos. En este capítulo y el siguiente, enfatizamos en repetidas ocasiones que para incrementar la rentabilidad, una estrategia corporativa debe permitir a una empresa o a una o más de sus divisiones o unidades de negocio, desarrollar *actividades funcionales de la cadena de valor 1) a un costo más bajo y 2) de una forma que permita la diferenciación*. Sólo cuando una empresa elija las estrategias corporativas adecuadas podrá elegir la opción de fijación de precios (el precio más bajo, promedio o más alto) que le permita maximizar su rentabilidad. Además, la estrategia corporativa aumentará la rentabilidad si ésta ayuda a una empresa a reducir la rivalidad en la industria al reducir la amenaza de dañar la competencia de precios. En resumen, las estrategias corporativas deben elegirse para promover el éxito de sus estrategias de negocios, lo cual le permitirá lograr una ventaja competitiva sostenible que lleve a una rentabilidad más alta.

Al igual que News Corp, muchas empresas optan por expandir sus actividades de negocios más allá de un mercado o industria e ingresar en otros. Cuando una empresa decide expandirse a nuevas industrias, debe desarrollar un modelo de negocio en dos niveles. Primero, debe diseñar un modelo y estrategias de negocio para cada unidad o división de negocios en cada industria en la que compita. Segundo, también debe desarrollar un modelo multinegocio que justifique su ingreso a diferentes negocios e industrias, algo que Rupert Murdoch hizo en News Corp. Este *modelo multinegocio* debe explicar por qué y cómo el ingreso a una nueva industria permitirá a la empresa usar sus competencias funcionales existentes y estrategias de negocios para incrementar su rentabilidad general. Este modelo también debe explicar cualquier otra forma en que la participación de una empresa en más de una industria o negocio puede aumentar su rentabilidad. Dell, por ejemplo, podría argumentar que su ingreso a la consultoría de cómputo y al mercado de las impresoras para computadora le dará posibilidades de ofrecer a sus clientes una línea completa de productos y servicios informáticos, lo que le permitirá estar en mejores condiciones para competir con HP o IBM. News Corp usó su conocimiento experto (o expertise) en el marketing sensacionalista que obtuvo de sus negocios periodísticos previos y los aplicó a la red FOX para crear reality shows, series cómicas diferentes y servicios noticiosos calificados como tendenciosos.

Este capítulo presenta las ventajas de permanecer dentro de una industria al perseguir la integración horizontal. Después, observa por qué muchas empresas utilizan la integración vertical y se expanden hacia nuevas industrias. En el siguiente capítulo examinamos dos estrategias corporativas principales que las empresas usan para ingresar a nuevas industrias para aumentar su rentabilidad, su diversificación relacionada o no relacionada y estrategias alternas que las empresas pueden usar para ingresar y competir en nuevas industrias.

INTEGRACIÓN HORIZONTAL: ESTRATEGIA DE UNA SOLA INDUSTRIA

Los gerentes usan la estrategia corporativa para identificar con qué industrias debe competir su empresa para maximizar su rentabilidad a largo plazo. Para muchas empresas, lograr un crecimiento rentable y expandirse requiere con frecuencia encontrar formas de competir con éxito dentro de un solo mercado o industria. En otras palabras, una empresa orienta sus actividades de creación de valor a sólo un negocio o industria. Ejemplos de empresas con dicha orientación incluyen a McDonald's, con su enfoque en el negocio global de la comida rápida y a Walmart, con su enfoque en la venta minorista global de descuento.

Permanecer dentro de una industria permite a una empresa enfocar la totalidad de sus recursos y capacidades gerenciales, financieras, tecnológicas y funcionales en competir con éxito en un área. Esto es importante en las industrias cambiantes y de rápido crecimiento en las cuales las demandas a los recursos y capacidades de una empresa tienden a ser significativas, pero donde las utilidades a largo plazo también presentan esta tendencia.

Una segunda ventaja de permanecer dentro de una sola industria es que la empresa se mantiene enfocada en lo que sabe y hace mejor. Una empresa no comete el error de ingresar a nuevas industrias en las cuales sus recursos y capacidades existentes crean poco valor y donde un nuevo conjunto de fuerzas (nuevos competidores, proveedores y clientes), presentan amenazas no anticipadas. Coca-Cola, al igual que muchas otras empresas, ha cometido este error estratégico. Alguna vez decidió expandirse al negocio cinematográfico y adquirió Columbia Pictures; también una gran empresa vitivinícola californiana. Pronto se dio cuenta de que carecía de aptitudes para competir con éxito en

estas nuevas industrias y de que no había previsto las intensas fuerzas competitivas que existían, desde compañías cinematográficas como FOX hasta compañías vitivinícolas como Gallo. Coca-Cola concluyó que al entrar a esas nuevas industrias había reducido más que creado valor y disminuido su rentabilidad; liquidó todos estos nuevos negocios con pérdidas significativas.

Cuando una empresa se queda en una industria, sostener un modelo de negocio exitoso en el tiempo, puede ser difícil debido a las condiciones cambiantes del entorno, como avances en la tecnología que permiten a nuevos competidores entrar al mercado o debido a las necesidades cambiantes de los clientes. Hace una década, el problema estratégico al que se enfrentaron las empresas de telecomunicaciones era cómo integrar sus productos de servicios de telefonía fija para satisfacer mejor las necesidades de los clientes en el mercado de telefonía de larga distancia y locales. Cuando un nuevo tipo de producto, el servicio telefónico inalámbrico, surgió y ganó popularidad con rapidez, compañías telefónicas como Verizon y AT&T cambiaron de inmediato sus modelos de negocio, disminuyeron el precio del servicio telefónico fijo y se fusionaron con compañías de telefonía inalámbrica para asegurar su supervivencia.

Incluso estando dentro de una sola industria, es demasiado fácil que los administradores estratégicos olviden ver el “bosque” (cambiar la naturaleza de la industria que resulta en oportunidades de nuevos productos/mercados) por ver sólo los “árboles” (enfocarse sólo en cómo posicionar sus productos actuales). Una estrategia corporativa puede ayudar a los administradores a anticipar futuras tendencias y cambiar sus modelos de negocio de manera que posicen a sus empresas para competir con éxito en un entorno cambiante. Los administradores estratégicos no deben comprometerse en exceso por mejorar las líneas de producto *existentes* de su empresa, pues corren el riesgo de no reconocer las oportunidades y amenazas que supone un nuevo producto. La tarea de los administradores corporativos es analizar cómo las nuevas tecnologías emergentes impactarán sus modelos de negocio, cómo y por qué éstos cambiarán las necesidades de los clientes y de los grupos de clientes en el futuro, y qué tipos de competencias distintivas serán necesarias para responder a estos cambios.

Una estrategia corporativa muy recurrente para ayudar a los administradores a fortalecer el modelo de negocio de su empresa es la **integración horizontal**, que es el proceso de adquirir o fusionarse con los competidores en la industria para lograr las ventajas competitivas que surgen de un gran alcance y tamaño de las operaciones. Una **adquisición** ocurre cuando una empresa utiliza sus recursos de capital, como acciones, deuda o efectivo, para comprar otra, y una **fusión** es un acuerdo entre iguales para conjuntar sus operaciones y crear una nueva entidad. El Caso de apertura analiza cómo Rupert Murdoch realizó numerosas adquisiciones en la industria periodística, y después en televisión, de manera que todas sus empresas aprovecharan las historias que los periodistas de News Corp escribían en todas partes del mundo, con costos reducidos.

En muchas industrias han ocurrido fusiones y adquisiciones. En la industria aeroespacial, Boeing se fusionó con McDonald's Douglas para crear la compañía aeronáutica más grande del mundo; en la industria farmacéutica, Pfizer adquirió Warner-Lambert para convertirse en la compañía farmacéutica más grande, y en la industria del hardware, Compaq adquirió a DEC y después HP la adquirió a ella (vea el Caso de cierre). En la primera década de este siglo, la tasa de fusiones y adquisiciones aumentó a medida que las empresas trataban de ganar una ventaja competitiva global. Muchas de las grandes fusiones y adquisiciones se han convertido en asuntos transfronterizos, pues las empresas se apresuran por adquirir empresas extranjeras en la misma industria. El resultado de esta ola de fusiones y adquisiciones globales ha sido aumentar el nivel de concentración en una amplia gama de industrias. La razón de que esto ocurriera fue que la integración horizontal suele mejorar en alto grado la ventaja competitiva y la

rentabilidad de empresas cuyos directivos eligen permanecer dentro de una industria y enfocarse en administrar sus fuerzas competitivas.

Beneficios de la integración horizontal

Al adoptar la integración horizontal, los administradores deciden invertir los recursos de capital de su empresa para comprar los activos de los competidores de la industria y así incrementar la rentabilidad de su modelo de negocio individual. La rentabilidad aumenta cuando la integración horizontal 1) reduce la estructura de costos, 2) incrementa la diferenciación del producto, 3) replica el modelo de negocio, 4) reduce la rivalidad en la industria y 5) aumenta el poder de negociación sobre proveedores y compradores.

Estructura de costos menores La integración horizontal puede reducir la estructura de costos de una empresa, debido a que crea crecientes *economías de escala*. Suponga que existen cinco competidores importantes, cada uno de los cuales opera una planta de manufactura en alguna región de Estados Unidos, pero ninguna de ellas lo hace a toda su capacidad. Si un competidor compra a otro y cierra esa planta, puede operar su planta propia a toda su capacidad y así reduce sus costos de manufactura. Lograr economías de escala es muy importante en industrias que tienen una estructura de costos fija. En tales industrias, la producción de gran escala permite a las empresas distribuir sus costos fijos entre grandes volúmenes y de esta forma reducir su costo unitario promedio. En la industria de las telecomunicaciones, por ejemplo, los costos fijos de construir una red avanzada de internet son enormes, y para hacer que tal inversión sea fructífera, se requiere un gran volumen de clientes. Así, empresas como AT&T y Verizon compraron otras empresas de telecomunicaciones para adquirir a sus clientes, desarrollar una base de éstos y así poder incrementar las tasas de uso y reducir el costo de servir a cada cliente. Consideraciones similares estuvieron implicadas en las adquisiciones de News Corp y en la industria farmacéutica en la cual se han realizado fusiones debido a la necesidad de lograr economías de escala en ventas y marketing. Los costos fijos de desarrollar una fuerza de ventas farmacéutica son muy altos, y éstas empresas necesitan un buen portafolio de productos que esa fuerza de ventas pueda usar de manera eficaz. Pfizer adquirió Warner-Lambert pensando a que sus vendedores tendrían más productos que vender cuando visitaran a los médicos, y así aumentaría su productividad. En 2008, Pfizer adquirió la farmacéutica Wyeth para crear una empresa dedicada a los medicamentos de prescripción con una escala sin precedentes; la empresa ya combinada tenía más de 70 000 millones de dólares en 2008.

Una empresa también puede reducir su estructura de costos cuando la integración horizontal le permite *reducir la duplicación de recursos* entre dos empresas, como al eliminar la necesidad de dos edificios de oficinas corporativas, dos grupos de fuerzas de ventas, etcétera.

Mayor diferenciación del producto La integración horizontal también puede aumentar la rentabilidad cuando incrementa la diferenciación de productos, por ejemplo, al incrementar el flujo de productos innovadores que una empresa puede vender a sus clientes a precios más altos. Desesperada por nuevos medicamentos que llenaran su portafolio de productos, Eli Lilly, pagó 6 500 millones de dólares a ImClone Systems para adquirir sus nuevos tratamientos en la prevención del cáncer; pagó un alto precio para superar la oferta de Bristol-Myers Squibb, otra compañía farmacéutica en busca de medicamentos innovadores.

La integración horizontal también puede aumentar la diferenciación cuando permite a una empresa combinar las líneas de producto de las empresas fusionadas, de manera que pueda ofrecer a sus clientes una amplia gama de productos que se puedan vender de manera conjunta. La agrupación de productos implica ofrecer a los clientes la oportunidad

de comprar una variedad más amplia a un precio combinado. Esto aumenta el valor de la línea de productos de una empresa debido a que los clientes suelen obtener un descuento en el precio por comprar un conjunto de bienes y también se acostumbran a tratar con sólo una empresa y sus representantes. Una empresa puede obtener ventaja competitiva de la mayor diferenciación de productos.

Otra forma de aumentar la diferenciación es por medio de la **venta cruzada**, que implica que una empresa aproveche su relación establecida con los clientes al adquirir líneas o categorías de productos adicionales que pueda venderles. De esta forma, una empresa aumenta su diferenciación debido a que puede ofrecer una “solución integral” y satisfacer las necesidades específicas del cliente. La venta cruzada y convertirse así en un proveedor de soluciones totales es una razón importante para la integración horizontal en el sector de las computadoras, donde las empresas de TI han tratado de aumentar el valor de sus ofertas al proveer todo lo relacionado con las necesidades de hardware y servicios de sus clientes corporativos. Ofrecer una solución integral ahorra tiempo y dinero a los clientes, debido a que ya no es necesario que traten con varios proveedores, y un solo equipo de ventas puede asegurar que los diferentes componentes de la TI de un cliente funcionen juntos a la perfección. Cuando la integración horizontal aumenta el atractivo diferenciado y el valor de los productos de una empresa, el proveedor de la solución total gana participación de mercado. Éste fue el modelo de negocio que Oracle adoptó cuando adquirió muchas empresas de software de TI, dando lugar a su éxito actual, como se analiza en la sección 9.1 Estrategia en acción.

9.1 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Oracle lucha por convertirse en el más grande y el mejor

Oracle Corporation, con sede en Redwood City, California, es el más grande fabricante de software de bases de datos y la tercera empresa global de software más grande del mundo después de Microsoft e IBM. Sin embargo, esta posición de liderazgo no es suficiente para Oracle, que ha puesto la mira en convertirse en el líder global en el mercado de aplicaciones corporativas de software. En este mercado, SAP de Alemania, con 45% del mercado, es el líder indiscutible, y Oracle, con sólo 19%, ocupa un distante segundo lugar. No obstante, las aplicaciones corporativas son un mercado muy rentable y en rápido crecimiento, y Oracle ha estado comprando empresas líderes en este segmento. Su meta es desarrollar con rapidez las competencias distintivas que necesita para ampliar la gama de productos que puede ofrecer a sus clientes existentes y atraer nuevos clientes para competir con SAP. A principios de 2005, el presidente de Oracle, Larry Ellison gastó 19 000 millones de dólares en adquirir a 14 proveedores líderes de software corporativo, incluidas dos de las principales cinco empresas: PeopleSoft, un proveedor de software líder en la administración de recursos humanos, que compró por 10 000 millones de dólares, y Siebel Systems, un software líder en administración de relaciones con el cliente (CRM), que costó a Oracle 5 800 millones de dólares.

Oracle espera que resulten varias ventajas competitivas de su uso de las adquisiciones generadas por su estrategia corporativa de integración horizontal. Primero, ahora podrá mezclar o agregar las mejores aplicaciones de software de estas empresas adquiridas (con el conjunto de primera clase de programas de software corporativos y de bases de datos de Oracle) para crear un nuevo paquete integrado de programas que permitan a las empresas administrar todas sus actividades funcionales, como contabilidad, marketing, ventas, administración de recursos humanos, CRM y administración de la cadena de suministro. Segundo, por medio de estas adquisiciones, Oracle obtuvo acceso a miles de nuevos clientes, los usuarios del software de las empresas que adquirió. Todas estas organizaciones ahora se han convertido en clientes potenciales de las demás ofertas de paquetes de software corporativo y de bases de datos. Tercero, más allá de incrementar la gama de sus productos y número de clientes, las adquisiciones de Oracle han consolidado la industria de software corporativo. Al adquirir a algunos de sus más fuertes rivales, Oracle se ha convertido en el segundo proveedor más grande de software corporativo y está mejor posicionado para competir con el líder SAP.

Replicar el modelo de negocio Dadas las muchas formas en que la integración horizontal puede usarse para aumentar la diferenciación de productos y reducir la estructura de costos, una empresa que pueda replicar su modelo de negocio exitoso en los nuevos *segmentos de mercado* dentro de su industria también puede aumentar su rentabilidad. En el sector de la venta minorista, por ejemplo, Walmart tomó su modelo de negocio de venta minorista de descuento de costo bajo/ precio bajo para ingresar al segmento de las tiendas de almacenes de precio más bajo al abrir su cadena Sam's Club. También amplió la variedad de los productos que ofrecía a los clientes cuando ingresó al negocio de los supermercados y estableció una cadena nacional de supercentros Walmart que vendía abarrotes así como ropa, juguetes y electrónica en tiendas Walmart regulares. También replicó su modelo de negocio a nivel global al adquirir cadenas de supermercados en varios países, como México, Reino Unido y Japón, donde usa sus eficientes prácticas de administración global de materiales obedeciendo a su estrategia de liderazgo en costos. En Estados Unidos, Walmart también ha estado experimentando con nuevos tipos de supermercados pequeños para expandir su presencia en este sector, como se analiza en la sección Caso en marcha.

Menor rivalidad en la industria La integración horizontal puede ayudar a reducir la rivalidad en la industria de dos formas. Primero, adquirir o fusionarse con un competidor ayuda a *eliminar el exceso de capacidad* en la industria que, como se analiza en el capítulo 6, suele desencadenar guerras de precios. Al eliminar el exceso de capacidad en una industria, la integración horizontal crea un entorno más benigno en el cual los precios pueden estabilizarse o incluso aumentar.

Segundo, al reducir el número de competidores en una industria, la integración horizontal suele facilitar la implementación de la *coordinación tácita de precios* entre rivales, es decir, coordinación alcanzada sin comunicación. (La comunicación explícita para fijar precios es ilegal). En general, cuanto mayor sea el número de competidores en una industria, más difícil será establecer acuerdos informales de fijación de precios, así como un liderazgo de precios por la empresa dominante, lo cual reduce la posibilidad de que se desencadene una guerra de precios. Al incrementar la concentración en la industria y crear un oligopolio, la integración horizontal puede facilitar una coordinación tácita entre los rivales.

Ambos motivos parecen estar detrás de muchas adquisiciones de software de Oracle. Había un exceso importante de capacidad en la industria del software corporativo, y los principales competidores ofrecían a los clientes precios de descuento que generaron una guerra de precios y márgenes de utilidad menores. Oracle esperaba ser capaz de eliminar el exceso en su industria y reducir por ende la competencia basada en precios. Para 2009, fue evidente que los principales competidores en la industria del software se estaban enfocando en hallar formas de diferenciar mejor sus paquetes integrados de programas para impedir una guerra de precios y continuar realizando adquisiciones importantes que les ayudaran a desarrollar una ventaja competitiva.

Mayor poder de negociación Por último, algunas empresas usan la integración horizontal, pues ésta les permite tener un mayor poder de negociación sobre sus proveedores o compradores, lo que lleva a aumentar su rentabilidad a expensas de ellos. Al consolidar la industria por medio de la integración horizontal, una empresa se convierte en un comprador mucho más importante de los productos de los proveedores y usa esto como una herramienta para negociar reducciones en el precio que paga por sus insumos, lo que a su vez reduce su estructura de costos. Walmart es famosa por adoptar esta estrategia, por ejemplo. De manera similar, al adquirir a sus competidores, una empresa gana el control sobre un porcentaje mayor del producto o la producción de una industria. Si todo lo demás permanece igual, tiene más poder de compra para incrementar los precios y las utilidades, debido a que los clientes tienen menos opciones de proveedores y dependen más de los productos de la empresa, lo cual es algo que tanto Oracle como SAP se esfuerzan en conseguir para proteger su base de clientes.

CASO EN MARCHA

Cadena cada vez mayor de tiendas minoristas de Walmart

Pronto, después de su ingreso al sector de los supermercados, Walmart se dio cuenta de que sus gigantescos supercentros y tiendas de descuento no atendían las necesidades de los clientes deseosos de experiencias de compras rápidas y cómodas, como cuando necesitaban llevar comida para la cena. También se percató de que los clientes gastaban miles de millones de dólares comprando en tiendas locales como los supermercados, farmacias y tiendas de conveniencia, y de que éste era un segmento del mercado minorista que podía ser muy rentable. Por tanto, a principios del presente siglo, Walmart decidió ingresar a este segmento abriendo una nueva cadena de tiendas minoristas Walmart. Cada una de estas tiendas mide alrededor de 3 500 metros cuadrados, casi una cuarta parte del tamaño de un supercentro Walmart, y cuenta con existencias de 20 000 a 30 000 artículos, en comparación con más de 100 000 artículos disponibles en los supercentros. La estrategia de Walmart para la nueva cadena de tiendas consistió en posicionarlas directamente para competir con los supermercados locales, como los que manejan Kroger y Safeway. Abrirían las 24 horas del día para maximizar la capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes locales, y también tendrían departamentos con altos márgenes de utilidad como productos farmacéuticos, medicamentos, de salud y de belleza para quitar clientes a las farmacias como CVS y Walgreens. En consecuencia, los clientes pueden comprar comida mientras esperan que les surtan sus prescripciones o que impriman sus fotografías.

Para probar si su modelo de liderazgo en costos funcionaría en esta pequeña escala de operaciones, Walmart abrió lentamente tiendas en buenas ubicaciones. En el negocio de estos supermercados, los márgenes son pequeños, con frecuencia entre 1 y 2%, menores a lo que Walmart estaba acostumbrado. Para mantener bajos sus costos, ubicó sus nuevas tiendas en áreas donde tenía sistemas eficientes de almacenamiento y entrega de preparación de alimentos. Su estrategia consistió en preparar artículos con altos márgenes de utilidad como productos horneados, cárnicos y charcutería en ubicaciones centrales y después las enviaba a los supermercados en contenedores preempacados. Cada supermercado

también estaba enlazado vía satélite a la red de tiendas minoristas de Walmart, así los gerentes de servicio de comida podían saber qué tipos de alimentos se estaban vendiendo y cuáles no. De esta manera, podían adaptar los alimentos que cada tienda vendía según las necesidades de los clientes, al cambiar la mezcla de productos que se enviaba fresca cada día. Por otra parte, debido a que las tiendas no tenían carniceros o pasteleros en cada una de estas tiendas, los costos eran mucho más bajos.

Como consecuencia de estas estrategias, las más de 60 tiendas en Estados Unidos inauguradas en 2004 pudieron reducir 10% los precios que fijaban supermercados como Publix, Winn-Dixie, Kroger y Albertsons. Un supermercado típico genera alrededor de 20 millones de dólares al año en ventas, tiene un personal de 90 y obtiene un margen de utilidad de 2.3%, lo cual es mucho más alto que el promedio en el sector de los supercentros. Alentado por este éxito, Walmart continuó abriendo más tiendas y para 2009, tenía 145 supermercados en operación, la mayoría de los cuales estaban en el sur de Estados Unidos.

Walmart continuamente está experimentando con nuevos tipos de pequeños supermercados para aumentar su participación en este segmento de mercado. Su concepto de tienda "Marketside" consiste en un formato de tienda incluso más pequeño que el de las mini tiendas de conveniencia, con un área de 30 a 2 000 metros cuadrados. También está experimentando de manera activa con una cadena de tiendas orientada a las necesidades de los consumidores hispanos. Una de las tiendas experimentales para la comunidad hispana en Texas es una tienda de formato grande de alrededor de 15 000 metros cuadrados, la cual además de enfocarse en la comida y los abarrotes hispanos también ofrece una selección de productos no alimentarios orientados a los consumidores hispanos. Walmart también está analizando los pequeños supermercados tipo "bodega" orientados también hacia este grupo de consumidores. Sin lugar a dudas, existen muchas oportunidades rentables en este segmento de mercado. Como en el nivel global, los directivos de Walmart están desarrollando estrategias para aprovecharlas.

Fuentes: www.Walmart.com, 2009; J. Birchall, "Walmart Looks to Hispanic Market", ft.com, 12 de marzo de 2009; "Does 'Cool' Matter? A Blogger compares Tesco and Walmart's 'Neighborhood Market' Offerings", www.bloggers-at-large.com. 21 de enero de 2009.

Cuando una empresa tiene una mayor capacidad para incrementar los precios a los compradores o negociar menores precios por sus insumos, se dice que tiene un mayor poder de mercado.

Problemas con la integración horizontal

Aunque la integración horizontal puede fortalecer el modelo de negocio de una empresa de varias formas, existen problemas, limitaciones y peligros asociados con adoptar esta estrategia corporativa. Analizaremos muchos de estos peligros con mayor detalle en el capítulo 10; el punto importante a observar es que una riqueza de datos sugiere que la mayoría de las fusiones y adquisiciones *no crea valor* y muchas en realidad lo *reduce*.³ Por ejemplo, un famoso estudio de KPMG, una firma grande de consultoría contable y administrativa, estudió 700 grandes adquisiciones y encontró que mientras 30% de éstas aumentó la rentabilidad de la empresa adquirente, 31% la redujo y el resto mostró poco impacto sobre ella.⁴ Lo que esto significa es que *implementar* una estrategia de integración horizontal no es una tarea sencilla para los administradores.

Como se analiza en el capítulo 10, existen varias razones de que las fusiones y adquisiciones puedan fracasar en generar una mayor rentabilidad: los problemas asociados con fusionar culturas corporativas muy diferentes; alta rotación de administradores en la empresa adquirida cuando la adquisición es hostil y una tendencia de los administradores a sobreestimar los beneficios adquiridos de una fusión o adquisición y subestimar los problemas implicados en fusionar sus operaciones.

Otro problema con la integración horizontal es que, cuando una empresa la utiliza para convertirse en el competidor dominante de la industria, un intento por seguir usando esa estrategia para crecer aún más, llevará a ésta a entrar en conflicto con la autoridad responsable de hacer cumplir las leyes antimonopolio del país. A las autoridades antimonopolio les interesa identificar el posible abuso del poder de mercado; más competencia suele ser mejor para los consumidores que menos competencia. Así que la autoridad entra en acción cuando algunas cuantas empresas en la industria tratan de hacer adquisiciones que les permitirán incrementar los precios a los consumidores por encima del nivel que existiría en una situación más competitiva y por tanto abusar de su poder de mercado. Las autoridades también desean impedir que las empresas dominantes utilicen su poder de mercado para aplastar a los competidores potenciales, por ejemplo, al reducir los precios cuando un nuevo competidor ingresa a la industria y por tanto obligarlo a salir del negocio (aumentan los precios después de haber eliminado la amenaza). Debido a estas inquietudes, cualquier fusión o adquisición que se considere que crea demasiada consolidación y el *potencial* de abuso futuro del poder de mercado puede, por razones antimonopolio, ser bloqueada. La fusión propuesta entre dos empresas dominantes de la radio satelital, Sirius y XM, había estado suspendida por meses, hasta julio de 2008, debido al temor de que este problema surgiera en la industria de las radio transmisiones. La fusión se aprobó después de quedar claro que los clientes tenían muchas otras formas de obtener programación de radio de alta calidad, por ejemplo, por medio de sus computadoras y teléfonos celulares, de manera que había mucha competencia en esta industria.

INTEGRACIÓN VERTICAL: INGRESAR A NUEVAS INDUSTRIAS PARA FORTALECER EL MODELO DE NEGOCIO CENTRAL

Muchas empresas que usan la integración horizontal para fortalecer su modelo de negocio y mejorar su posición competitiva también usan la estrategia corporativa de integración vertical con el mismo propósito. Sin embargo, al adoptar la integración vertical, una

Dilema ético

Microsoft adoptó una estrategia de integración horizontal y ha adquirido cientos de pequeñas empresas de software para convertirse en el proveedor dominante de software para PC. Microsoft con frecuencia ha sido acusado de ser un monopolio al vencer a Lotus y Wordperfect, y obligar a muchos rivales como Netscape a salir del mercado. Los directivos de Microsoft han respondido que los precios del producto en realidad han disminuido debido a que su gran tamaño le da la posibilidad de reducir sus precios, regular más productos y mejorar de manera impresionante otras ofertas. Si usted formara parte del comité encargado de decidir si Microsoft se ha comportado de una manera no ética, ¿qué tipo de criterios utilizaría para determinar el resultado?

empresa ingresa a nuevas industrias para apoyar el modelo de negocio de su industria “central”, la que es la principal fuente de su ventaja competitiva y rentabilidad. Por tanto, en este punto, una empresa debe formular un modelo de multinegocios que explique de qué modo ingresar a una nueva industria mediante la integración vertical mejorará su rentabilidad a largo plazo. El modelo que justifica el porqué de la integración vertical está basado en las industrias a las que ingresa una empresa, las cuales *agregan valor* a sus productos centrales, debido a que esto crea una diferenciación de producto y reduce su estructura de costos, por tanto aumenta su rentabilidad.

Una empresa que adopta una estrategia de **integración vertical** expande sus operaciones en las industrias primarias, las cuales generan los insumos para los productos de una organización (*integración vertical hacia atrás*) o en las últimas etapas dentro de una industria, en las que se usan, distribuyen o venden los productos (*integración vertical hacia delante*). Para ingresar en una industria, se pueden establecer sus propias operaciones y desarrollar la cadena de valor necesaria para competir de manera eficaz dentro de una industria; o se puede adquirir una empresa que ya esté en la industria. Una compañía acerera que satisface sus necesidades de mena de hierro de las minas de su misma propiedad, ilustra la integración hacia atrás. Un fabricante de PC que vende sus laptop por medio de minoristas propiedad de la empresa ilustra la integración hacia delante. Por ejemplo, Apple Computer ingresó al sector de las tiendas minoristas en 2001 cuando decidió establecer una cadena de tiendas Apple para vender sus PC y iPods, algo que Sony y Dell han imitado. IBM es una empresa con una alta integración vertical; se integró hacia atrás en la industria de los chips y los discos de memoria para producir componentes para sus mainframe y servidores, y en la integración hacia delante en las industrias del software y los servicios de consultoría.

La figura 9.1 ilustra las cuatro *principales* etapas en una cadena de valor agregado típica de materias primas al cliente. Para una empresa basada en la etapa final de ensamblaje, la integración hacia atrás supone adentrarse en la manufactura de partes componentes y la producción de materias primas. La integración hacia delante significa avanzar hacia la distribución y ventas (venta minorista). En cada etapa de la cadena *se agrega valor* al producto, lo que significa que una empresa toma el producto de la etapa previa y lo transforma de alguna forma, de tal manera que el producto es más valioso en la siguiente etapa en la cadena y, finalmente, para el cliente. Es importante observar que cada etapa de la cadena de valor agregado pertenece a una industria o industrias separadas en las cuales compiten muchas empresas. Además, dentro de cada una, cada empresa tiene una cadena de valor compuesta de actividades creadoras de valor, de las que se habla en el capítulo 3: investigación y desarrollo, producción, marketing, servicio al cliente, entre otras. En otras palabras, podemos pensar en una cadena de valor que pasa *a través* de las industrias, e inserta dentro de ella está cada cadena de valor de las empresas *dentro* de cada industria.

Como ejemplo del concepto de valor agregado, considere la contribución de las empresas dentro de cada industria involucrada en la fabricación de una PC al producto

Figura 9.1 Etapas en la cadena de valor agregado de materias primas al cliente

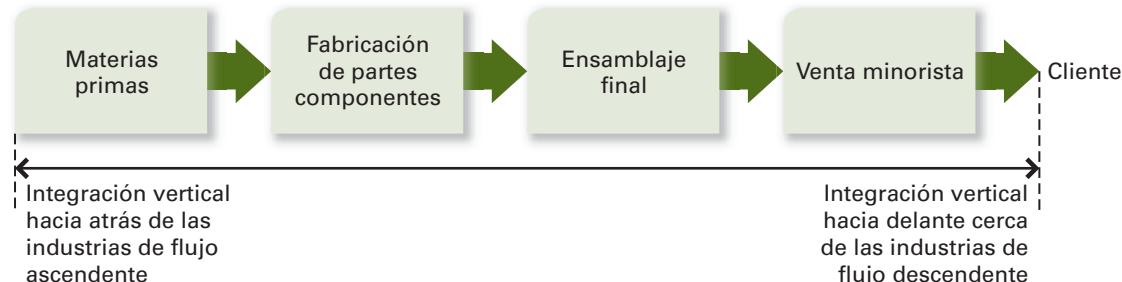
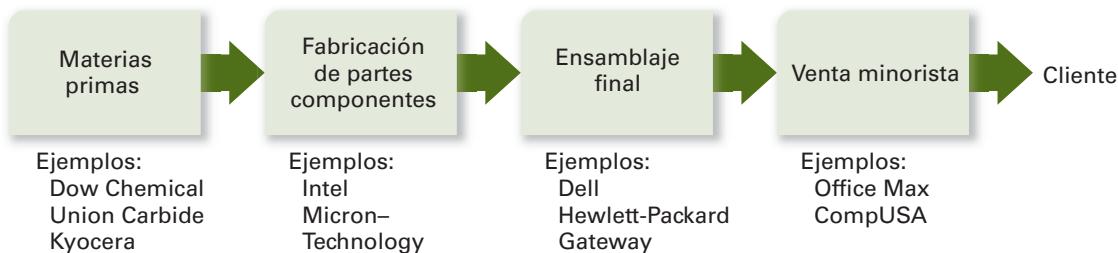


Figura 9.2 La cadena de valor agregado de materias primas al cliente en la industria de las PC



final (figura 9.2). En la primera etapa de la cadena están las empresas dedicadas a la producción de materias primas, como cerámica, químicos y metales de especialidad, por ejemplo, Kyocera de Japón, que fabrica el sustrato cerámico para los semiconductores. Estas empresas venden sus productos a los fabricantes de componentes de PC, como Intel y AMD, que transforman la cerámica, los químicos y los metales que compran en componentes de PC como microprocesadores, unidades de disco y chips de memoria. En el proceso, *agregan valor* a las materias primas que compran. En la tercera etapa, estos componentes se venden a fabricantes de PC como Apple, Dell y HP, que deciden cuál de estos componentes comprar y ensamblar para *agregar valor* a sus PC finales, las cuales fabrican ellos mismos o por outsourcing a un fabricante. En la cuarta etapa, las PC terminadas se venden directamente al cliente final por internet o se venden a minoristas como BestBuy y Staples, quienes las distribuyen y venden al cliente final. Las empresas que distribuyen y venden PC también *agregan valor* al producto debido a que lo hacen accesible a los clientes y ofrecen servicio y soporte al cliente.

Por tanto, las empresas en las distintas industrias agregan valor en cada etapa de la cadena de materias primas al cliente. Visto de esta forma, la integración vertical presenta empresas con una opción acerca de en qué industria de la cadena de materias primas al cliente operar y competir. La elección está determinada por cuánto aumentará la diferenciación del producto o reducirán los costos si se establecen operaciones en cada etapa de la cadena de valor, y por tanto aumentará la rentabilidad, como se analiza a continuación.

Incrementar la rentabilidad por medio de la integración vertical

Como se observó antes, una empresa adopta la integración vertical para fortalecer el modelo de su negocio original o central y para mejorar su posición competitiva.⁵ La integración vertical aumenta la diferenciación del producto, reduce los costos o la competencia en la industria cuando 1) facilita las inversiones en recursos especializados y que mejoran la eficiencia, 2) protege la calidad del producto y 3) genera una mejor planeación.

Facilitar las inversiones en activos especializados Un activo especializado es el que está diseñado para realizar una tarea específica y cuyo valor se reduce de manera importante en su siguiente mejor uso.⁶ El activo puede ser una parte del equipo que tiene un uso específico de la empresa o el conocimiento especializado o habilidades que una empresa 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 reducir su estructura de costos o mejorar la diferenciación de sus productos, lo cual facilita a su vez fijar un precio mayor. Una empresa puede invertir en equipo especializado para reducir sus costos de manufactura, como lo hace Toyota, por ejemplo, o puede invertir en tecnología avanzada que le permita desarrollar productos de mejor calidad que sus rivales, como lo hace Apple. Por tanto, los recursos especializados pueden ayudar a una empresa a lograr su ventaja competitiva de negocios.

Tal como una empresa invierte en recursos especializados en su industria para desarrollar su ventaja competitiva, suele ser necesario que los proveedores inviertan en activos especializados para producir los insumos que una organización específica necesita. Al hacerlo, un proveedor puede producir insumos de mejor calidad que ofrezcan a sus clientes una ventaja basada en la diferenciación o elaborarlos a un costo más bajo, de manera que pueda fijar un precio más bajo a sus clientes para mantener sus negocios. No obstante, suele ser difícil persuadir a las empresas en las etapas adyacentes de la cadena de valor agregado de materias primas a cliente para que inviertan en activos especializados. Con frecuencia, para lograr los beneficios asociados con tales inversiones, una empresa debe integrarse verticalmente e ingresar a las industrias adyacentes y hacer las inversiones ella misma. ¿Cómo sucede esto?

Imagine que Ford ha desarrollado un sistema único de motor eléctrico ahorrador de energía que incrementará de manera drástica la eficiencia del consumo de combustible y diferenciará a los automóviles Ford de los de sus rivales, lo cual le dará una mayor ventaja competitiva. Ford debe decidir entre hacer el sistema él mismo (integración vertical) o contratar a un proveedor como un fabricante especialista por outsourcing que produzca el nuevo sistema de motor. Fabricar estos nuevos sistemas requiere una inversión cuantiosa en equipo especializado que se pueda usar sólo para este fin. En otras palabras, debido a su diseño único el equipo no se puede usar para ningún otro tipo de motor eléctrico para Ford u otro fabricante de automóviles. Por tanto, ésta es una inversión en recursos especializados.

Considere esta situación desde la perspectiva de un proveedor externo, quien decide si hace o no esta inversión. El proveedor puede razonar que una vez hecha la inversión, se volverá dependiente de Ford para continuar su negocio, debido a que *Ford es el único cliente posible a quien puede producirle motores eléctricos mediante su equipo especializado*. El proveedor se da cuenta de que esto coloca a Ford en una fuerte posición de negociación y que Ford puede usar su poder para demandar precios más bajos por los motores. Dados los riesgos involucrados, el proveedor no acepta invertir en equipo especializado.

Ahora considere la posición de Ford. Esta empresa podría pensar que si realiza por outsourcing la producción de estos sistemas a un proveedor externo, podría volverse demasiado dependiente de que éste le suministre un insumo vital. Debido a que el equipo especializado se necesita para los sistemas de motor, Ford no puede cambiar de fabricante. Así, se da cuenta de que esto aumenta el poder de negociación del proveedor, el cual lo podrá usar para demandar precios más altos.

Esta situación de *dependencia mutua* que se crearía por invertir en los recursos especializados hace que Ford rehúse permitir que proveedores externos fabriquen el producto, y hace que los proveedores se nieguen a realizar una inversión tan riesgosa. El problema es una falta de confianza, ni Ford ni el proveedor pueden confiar en que el otro jugará limpio en esta situación. La falta de confianza surge del riesgo de **oportunismo**; es decir, que el socio comercial se aproveche del otro *después* que éste ha invertido en activos especializados.⁷ Debido a este riesgo, Ford piensa que la única forma rentable de conseguir los nuevos sistemas de motor es invertir en activos especializados y producirlos él mismo.

Para generalizar a partir de este ejemplo, si lograr una ventaja competitiva requiere que una empresa invierta en activos especializados de manera que pueda hacer negocios con otra, el **riesgo de oportunismo** puede ser un disuasivo y la inversión no realizarse. En consecuencia, el potencial de lograr una mayor rentabilidad gracias a la especialización se perderá. Para impedir tal pérdida, las empresas se integran de manera vertical en las etapas adyacentes de la cadena de valor. Históricamente, los problemas que rodean a los recursos específicos han llevado a las compañías automotrices a realizar una integración vertical hacia atrás en la producción de sus partes componentes; a las compañías acereras a realizar una integración vertical hacia atrás en la producción del hierro; a las empresas de cómputo a la integración vertical hacia atrás a la producción de chips; y a

las empresas productoras de aluminio a la integración vertical hacia atrás a la extracción de la bauxita. El suministro de recursos específicos ha llevado a la integración vertical en la industria del aluminio, de la que se habla en la sección 9.2 Estrategia en acción.

Mejorar la calidad del producto Al ingresar en industrias en otras etapas de la cadena de valor agregado, una empresa suele mejorar la calidad de los productos en su negocio central y por tanto fortalecer su ventaja basada en la diferenciación. Por ejemplo, la capacidad de controlar la confiabilidad y desempeño de componentes complejos como sistemas de motor y transmisión, puede aumentar la ventaja competitiva de una empresa en el mercado de sedanes de lujo y permitirle fijar un precio más alto. Las condiciones en la industria del plátano también ilustran la importancia de la integración vertical para conservar la calidad del producto. Históricamente, un problema que enfrentan las compañías de alimentos que importan plátano ha sido la calidad variable de los plátanos entregados, los cuales suelen llegar a los anaqueles de los supermercados estadounidenses demasiado maduros o demasiado inmaduros. Para corregir este problema, las principales compañías estadounidenses de alimentos como General Foods han aplicado una integración hacia atrás y ahora poseen plantaciones de plátano, para tener el control sobre su suministro. En consecuencia, pueden distribuir y vender plátano de calidad estándar en el tiempo óptimo para satisfacer mejor a los clientes. Al saber que pueden confiar en la calidad de estas marcas, los clientes también están dispuestos a pagar más por ellas. Por tanto, al aplicar la integración vertical hacia atrás a la propiedad de las plantaciones, las compañías productoras de plátano han desarrollado la confianza del cliente, lo que a su vez les ha permitido fijar un precio más alto por su producto.

9.2 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Activos especializados e integración vertical en la industria del aluminio

El contenido de metal y la composición química de la mena de bauxita, usada para producir aluminio, varía de un depósito a otro, de manera que cada tipo de mena requiere una refinería especializada, es decir, la refinería debe diseñarse para un tipo determinado de mena. Manejar un tipo de bauxita mediante una refinería diseñada para refinar otra, supuestamente aumenta los costos de producción de 20 a 100%. Por tanto, el valor de una inversión en una refinería especializada de aluminio y el costo de la producción que genera esa refinería dependen de recibir el tipo correcto de mena de bauxita.

Imagine que una compañía productora de aluminio tiene que decidir si invertir en una refinería de aluminio diseñada para refinar cierto tipo de mena. También asume que esta mena la extrae una empresa que posee una sola mina de bauxita. Usar un tipo diferente de mena incrementaría los costos de producción 50%. Por tanto, el valor de la inversión de la compañía productora de aluminio dependerá del precio que deba pagar a la empresa productora de bauxita por ésta. Al darse cuenta de esto, una vez que productora de aluminio ha invertido en una nueva refinería, ¿qué impide a la empresa de bauxita incrementar sus precios? Nada. Una vez que ha hecho

la inversión, la productora de aluminio queda atrapada en su relación con su proveedor de bauxita. El proveedor de bauxita puede aumentar los precios, pues sabe que siempre y cuando el incremento en los costos de producción total de la compañía productora de aluminio sea menor a 50%, ésta continuará comprando su mena. Por tanto, una vez que la productora de aluminio ha invertido, el proveedor de bauxita podrá explotar a la otra compañía.

¿Cómo puede la compañía productora de aluminio reducir el riesgo de oportunismo? La respuesta es comprando al proveedor de bauxita. Si la productora de aluminio puede comprar la mina de bauxita, ya no temerá que los precios de esa bauxita aumenten después de haber invertido en la refinería de aluminio. En otras palabras, la integración vertical, al eliminar el riesgo de oportunismo, hace que la inversión especializada valga la pena. En la práctica, se ha argumentando que este tipo de consideraciones han llevado a las compañías productoras de aluminio a adoptar la integración vertical a tal grado que, según un estudio, más de 90% del volumen total de bauxita se transfiere dentro de compañías productoras de aluminio con integración vertical.

Fuente: J-F. Hennart, "Upstream Vertical Integration in the Aluminum and Tin Industries", *Journal of Economic Behavior and Organization* 9 (1988): 281-299.

Las mismas consideraciones pueden promover la integración vertical hacia delante. Ser propietario de tiendas minoristas puede ser necesario si se quieren mantener los estándares requeridos de servicio de posventa. Por ejemplo, en la década de los veinte, Kodak poseía tiendas minoristas que distribuían su equipo fotográfico, debido a que la empresa sentía que había pocas tiendas que tenían las habilidades necesarias para vender y reparar su complejo equipo. Para la década de los treinta, surgieron nuevos minoristas que podían ofrecer una distribución y un servicio satisfactorios para los productos Kodak, así que abandonó esta industria. McDonald's también ha usado la integración vertical para proteger la calidad de sus productos y aumentar su eficiencia, como lo relata la sección 9.3 Estrategia en acción.

Mejorar la planeación En ocasiones se pueden obtener ventajas estratégicas importantes cuando la integración vertical hace más rápido, fácil y rentable, coordinar y planear la transferencia de un producto, como la materia prima o las partes componentes, entre las etapas adyacentes de la cadena de valor agregado.⁸ Tales ventajas pueden ser cruciales cuando una empresa desea obtener los beneficios de los sistemas de inventario justo a tiempo (JIT). Por ejemplo, en la década de los veinte, Ford obtuvo ingresos de la estrecha coordinación y programación que fue posible gracias a la integración vertical hacia atrás. Ford se integró de manera hacia atrás a las fundidoras de acero, los envíos de las minas de hierro y la extracción de la mena de hierro. Las entregas a Ford estaban coordinadas a grado tal que la mena de hierro que se descargaba en las fundidoras de

9.3 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

McDonald's: líder en integración vertical

Para la década de los noventa, McDonald's enfrentó un problema: después de décadas de rápido crecimiento, el mercado de la comida rápida estaba comenzando a mostrar signos de saturación. La respuesta de McDonald's a esta desaceleración fue expandirse de inmediato en el extranjero. En 1980, 28% de las aperturas de nuevos restaurantes de la cadena se verificó en el extranjero; en 1990 fue de 60% y para 2000, de 70% y hoy hay más de 12 000 restaurantes en 110 países fuera de Estados Unidos. Una de las claves del éxito de la expansión global de McDonald's es que replicó las habilidades de creación de valor, lo que a su vez estimuló su crecimiento en los países y regiones del mundo en las que opera. El éxito de McDonald's en Estados Unidos se basó en una fórmula de estrechas relaciones con los proveedores, un poder sobre el marketing de toda la nación y un estricto control sobre los procedimientos operativos a nivel de tienda.

El mayor problema global ha sido replicar su cadena de suministro estadounidense en otros países. Los proveedores estadounidenses son intensamente leales a McDonald's; y deben serlo pues sus fortunas están estrechamente vinculadas a las de él. La empresa mantiene especificaciones muy estrictas en cuanto a toda la materia prima que utiliza: la clave de su consistencia y control de calidad. Sin embargo,

fuerza de Estados Unidos, ha encontrado proveedores mucho menos dispuestos a hacer las inversiones requeridas para cumplir con sus especificaciones. En Gran Bretaña, por ejemplo, McDonald's tuvo problemas para lograr que las panaderías locales produjeran el bollo de la hamburguesa. Después de experimentar problemas de calidad con dos panaderías locales, tuvo que realizar la integración vertical hacia atrás y desarrollar panaderías propias para abastecer sus locales británicos.

En un caso más extremo, cuando McDonald's decidió operar en Rusia, se dio cuenta de que los proveedores locales carecían de la capacidad para producir ingredientes de la calidad que demandaba. La empresa se vio obligada a aplicar la integración vertical de toda la industria alimentaria local a una escala heroica, para lo que tuvo que importar semillas de patatas y semen de toros, y administrar indirectamente vaquerías, haciendas ganaderas y huertas. También tuvo que construir la planta procesadora de alimentos más grande del mundo a un enorme costo. En Sudamérica, McDonald's también compró ranchos gigantescos en Argentina para criar ganado propio. Como consecuencia, hoy, puede usar la integración vertical para proteger la calidad de sus productos y reducir su estructura de costos global.

acero de Ford en Great Lakes se regresaba en forma de bloques de motor en menos de 24 horas, lo cual redujo la estructura de costos de Ford.

Con mucha frecuencia, la planeación mejorada que la integración vertical hace posible también permite a una empresa responder mejor a los cambios repentinos en la oferta o demanda de un producto determinado. Por ejemplo, si la demanda disminuye, una empresa puede reducir de inmediato la producción de los componentes; cuando la demanda aumenta, una empresa puede incrementar de inmediato la capacidad de producción para llevar con mayor rapidez sus productos al mercado.⁹

Problemas con la integración vertical

La integración vertical suele usarse para fortalecer el modelo de negocio de una empresa y aumentar su rentabilidad. Sin embargo, lo contrario puede ocurrir cuando la integración vertical genera 1) una creciente estructura de costos, 2) desventajas que surgen cuando la tecnología cambia con rapidez y 3) desventajas que surgen cuando la demanda es impredecible. En ocasiones estas desventajas son tan grandes que la integración vertical, y no la creciente rentabilidad, en realidad pueden reducirla, en cuyo caso una empresa se **desintegra verticalmente** y sale de las industrias adyacentes a su industria central en la cadena de valor de la misma. Por ejemplo, Ford, que estaba altamente integrado de manera vertical, vendió todas sus empresas involucradas en la extracción de las menas de hierro y la producción del acero cuando surgieron productores de acero más eficientes y especializados que eran capaces de ofrecer acero de menor precio.

Estructura de costos creciente Aunque la integración vertical suele realizarse para reducir la estructura de costos de una empresa, puede incrementar los costos si, con el tiempo, una empresa comete errores, como continuar comprando insumos a proveedores de su propiedad cuando existen otros independientes de bajo costo que pueden entregarle los mismos insumos. Por décadas, por ejemplo, los proveedores propiedad de GM producían más de 60% de las partes componentes de sus vehículos; esta cifra era mucho más alta que las de cualquier otro fabricante de automóviles, razón por la cual GM es un productor global de alto costo. En la primera década del presente siglo, se ha desintegrado verticalmente al liquidar muchas de sus mayores operaciones de componentes, como Delhi, su proveedor de componentes eléctricos. Por tanto, la integración vertical puede ser una gran desventaja cuando los proveedores propiedad de una empresa desarrollan una estructura de costos mayor que las de los independientes. ¿Por qué un proveedor propiedad de una empresa desarrolla tan altas estructuras de costos?

Los proveedores propiedad de una empresa o internos siempre pueden vender sus componentes a las divisiones productoras de automóviles de su empresa, es decir, tienen un “cliente cautivo”. Debido a que no tienen que competir con proveedores independientes y externos por los pedidos, tienen un *incentivo* mucho menor para buscar nuevas formas de reducir los costos operativos o aumentar la calidad de sus componentes. De hecho, los proveedores internos tan sólo pasan los incrementos en los costos a las divisiones productoras de automóviles en la forma de **precios de transferencia** más altos, los precios que la división de una empresa establece para otras divisiones por sus productos. A diferencia de los proveedores independientes, que siempre deben incrementar su eficiencia para proteger su ventaja competitiva, los internos no se enfrentan a tal competencia y la creciente estructura de costos resultante reduce la rentabilidad de una empresa.

El término *costos burocráticos* se refiere a los costos que supone resolver las dificultades transaccionales que surgen de las ineficiencias administrativas y de la necesidad de manejar las transferencias o intercambios entre las unidades de negocio para promover una mayor diferenciación o reducir la estructura de costos de una empresa. Los costos burocráticos se convierten en un componente importante de la estructura de costos de

una empresa debido que se debe invertir un considerable tiempo y esfuerzo administrativo para reducir o eliminar las ineficiencias en la gestión, como las que surgen cuando los proveedores propiedad de la empresa pierden su incentivo para aumentar la eficiencia o la innovación.

Cambio tecnológico Cuando la tecnología cambia con rapidez, la integración vertical puede hacer que la empresa quede atrapada con una tecnología vieja e ineficiente e impedir que cambie a alguna nueva que fortalecería su modelo de negocio.¹⁰ Considere a un fabricante de radios que en la década de los cincuenta integró hacia atrás y adquirió a un fabricante de tubos de vacío (bulbos) para reducir costos. Cuando los transistores reemplazaron a los bulbos como principales componentes en los radios en la década de los sesenta, esta empresa se vio a sí misma atrapada en un negocio tecnológicamente anticuado. Sin embargo, si hubiera cambiado a los transistores, habría tenido que descontar su inversión en bulbos, los gerentes estaban renuentes a adoptar la nueva tecnología. En lugar de esto, continuaron usando los bulbos en sus radios mientras los competidores que no fabricaban esos tubos cambiaron con rapidez a la nueva tecnología de transistores. En consecuencia, la empresa perdió su ventaja competitiva y su modelo de negocio fallido le generó una rápida pérdida de participación de mercado. La integración vertical puede suponer una seria desventaja cuando impide a una empresa adoptar nueva tecnología o cambiar de proveedores o sistemas de distribución para cumplir con las condiciones que demanda cambiar de tecnología.

Imprevisibilidad de la demanda Suponga que la demanda del producto central de una empresa, como los automóviles o las lavadoras de ropa, es predecible, y una empresa sabe cuántas unidades necesita producir cada mes o año. En estas condiciones, la integración vertical, al permitir planear y coordinar de manera eficiente el flujo de productos a lo largo de la cadena de valor agregado de la industria, puede generar mayores ahorros de costos. Sin embargo, suponga que la demanda de automóviles o de lavadoras presenta grandes fluctuaciones y que es impredecible. Ahora, si la demanda de automóviles de pronto se desploma, el fabricante se encontrará agobiado con los almacenes llenos de autopartes que ya no son necesarias, lo cual representa una fuga importante de recursos y es algo que ha perjudicado a los principales fabricantes de automóviles durante la recesión reciente. La integración vertical puede ser riesgosa cuando la demanda es impredecible, pues es difícil administrar el volumen o flujo de productos a lo largo de la cadena de valor agregado.

Por ejemplo, un fabricante de automóviles puede tener una integración vertical hacia atrás para adquirir un proveedor de sistemas de frenos que puede hacer el número exacto de sistemas que el fabricante necesita cada mes. Sin embargo, si la demanda disminuye debido a un gran aumento en los precios de la gasolina, el fabricante se encontrará atrapado en un negocio que ahora es ineficiente debido a que no está produciendo a toda su capacidad. Así, su estructura de costos empieza a aumentar.

Límites de la integración vertical

Aunque hay muchas formas en que la integración vertical puede fortalecer el modelo de negocio de una empresa, puede debilitarlo cuando 1) los costos burocráticos aumentan debido a que los proveedores propiedad de la empresa carecen de incentivos para reducir los costos operativos y 2) la tecnología cambiante o la incertidumbre en la demanda reducen la capacidad de una empresa para cambiar su modelo de negocio para proteger su ventaja competitiva. Es claro que los administradores estratégicos deben evaluar con cuidado las ventajas y desventajas de expandir las fronteras de su empresa al ingresar en las industrias adyacentes, ya sea hacia atrás (en industrias de flujo ascendente) o hacia delante (en industrias de flujo descendente), en la cadena de valor agregado de la indus-

tria. Además, aunque la decisión de ingresar a una nueva industria para hacer partes componentes clave pudo haber sido rentable en el pasado, puede no ser económicamente aconsejable hoy debido a que existen muchos proveedores globales y de bajo costo de estos componentes que compiten por el negocio de la empresa. Los riesgos y los rendimientos de invertir en la integración vertical deben evaluarse de manera continua, y las empresas deben estar tan dispuestas a desintegrarse como a integrarse verticalmente, con el fin de fortalecer su modelo de negocio central.

ALTERNATIVAS A LA INTEGRACIÓN VERTICAL: RELACIONES COOPERATIVAS

¿Es posible obtener las ventajas de diferenciación y los ahorros de costos asociados con la integración vertical sin tener que afrontar los problemas y costos relacionados con esta estrategia? En otras palabras, ¿existe otra estrategia corporativa que los administradores puedan usar para obtener las ventajas de la integración vertical mientras permite a otras empresas desempeñar actividades de flujo ascendente y de flujo descendente? Hoy, las empresas han encontrado que pueden lograr muchos de los beneficios asociados con la integración vertical al participar en *relaciones cooperativas a largo plazo* con empresas a lo largo de la cadena de valor agregado. Las **alianzas estratégicas** son acuerdos a largo plazo entre dos o más empresas para desarrollar de manera conjunta nuevos productos o procesos que beneficien a todas las empresas involucradas. Las ventajas y desventajas de las alianzas estratégicas se analizan en el capítulo 8, en el cual se contrastaron los beneficios de usarlas frente a los beneficios obtenidos si sólo se realizan contratos a corto plazo con otras empresas.

Contratos a corto plazo y licitaciones competitivas

Muchas empresas usan contratos a corto plazo que duran un año o menos para establecer el precio y las condiciones bajo las cuales comprarán materias primas o componentes de sus proveedores o vender sus productos finales a los distribuidores o minoristas. Un ejemplo clásico es el fabricante de automóviles que usa una *estrategia de licitación competitiva*, en la cual proveedores independientes de componentes compiten para entregar un componente determinado, producido con base en las especificaciones acordadas al precio más bajo. Por ejemplo, GM por lo general solicita licitaciones a proveedores globales para producir un componente particular y concede un contrato de un año a quien envíe la oferta más baja. Al final del año, el contrato se vuelve a someter a licitaciones competitivas, y una vez más es probable que el proveedor con el costo más bajo gane.

La ventaja de esta estrategia para GM es que los proveedores se ven obligados a competir con base en el precio, lo cual reduce el costo de sus componentes automotrices. Sin embargo, GM no tiene un compromiso a largo plazo con los proveedores externos, y trata de negociar los precios más bajos a su favor. Por esta razón, los proveedores no están dispuestos a realizar una costosa inversión a largo plazo en activos especializados requeridos para fabricar componentes de mayor calidad o mejor diseñados con el tiempo. Además, los fabricantes estarán reacios a aceptar los estrictos itinerarios que posibilitan el uso de un sistema de inventarios JIT, pues esto podría ayudar a GM a reducir sus costos, pero aumentará los costos de un proveedor y mermará su rentabilidad.

En consecuencia, los contratos a corto plazo no generan las inversiones especializadas necesarias para lograr las ventajas de diferenciación y costos *debido a que indica que una empresa carece de un compromiso a largo plazo hacia sus proveedores*. Desde luego, éste no es un problema cuando existe una necesidad mínima de cooperación y los activos especializados no se requieren para mejorar la planeación y la calidad del producto o reducir

los costos. En este caso, la licitación competitiva puede ser óptima. Sin embargo, cuando hay necesidad de cooperación, algo que está adquiriendo gran importancia hoy es el uso de los contratos a corto plazo y las licitaciones competitivas pueden ser una seria desventaja.

Curiosamente, en el pasado, GM se encontró a sí misma en desventaja cuando usó la licitación competitiva para negociar con sus proveedores. En 1992, la empresa instruyó a sus proveedores de partes que redujeran sus precios 10%, sin importar los acuerdos previos. En realidad, GM echó por tierra los contratos existentes y amenazó con no seguir haciendo negocios con quienes discrepan con la reducción de precios. Aunque esta acción le dio un beneficio cortoplacista por la reducción de costos, a largo plazo la pérdida de confianza y la hostilidad creada entre la empresa y sus proveedores generó muchos problemas a GM, de los cuales nunca se recuperó. Por ejemplo, varios fabricantes afirmaron que para reducir los precios, disminuyeron el gasto en investigación y desarrollo necesario para diseñar mejores partes para GM en el futuro, un tipo de inversión especializada. También indicaron que compartirían su nuevo conocimiento en diseño con competidores de GM, como Ford y Toyota, quienes se han enfocado en desarrollar relaciones perdurables con sus proveedores.¹¹

Alianzas estratégicas y contratación a largo plazo

A diferencia de los contratos a largo plazo, las alianzas estratégicas entre compradores y proveedores son relaciones duraderas y cooperativas; ambas empresas acuerdan realizar inversiones especializadas y trabajar de manera conjunta para encontrar formas de reducir los costos o incrementar la calidad del producto de manera que las dos salgan beneficiadas de esta relación. Una alianza estratégica se convierte en un *sustituto* de la integración vertical, pues crea una sociedad relativamente estable y a largo plazo que permite a ambas empresas obtener el mismo tipo de beneficios resultantes de la integración vertical. Sin embargo, también evita los problemas (costos burocráticos) que surgen de las ineficiencias administrativas generadas cuando una empresa es propietaria de sus proveedores, como los que surgen debido a la falta de incentivos, o cuando una organización queda atrapada con una tecnología anticuada cuando ésta está cambiando con rapidez.

Considere las relaciones de cooperación que tienen décadas de antigüedad, como las que los fabricantes japoneses de automóviles entablan con sus proveedores de componentes (el sistema *keiretsu*), que ejemplifica los beneficios de la contratación exitosa a largo plazo. Los fabricantes de automóviles y los proveedores japoneses cooperan para encontrar formas de maximizar el “valor agregado” que pueden obtener de estar en etapas adyacentes de la cadena de valor. Por ejemplo, logran esto al implementar de forma conjunta sistemas de inventario JIT o compartir diseños futuros para sus componentes con el fin de mejorar la calidad y reducir los costos de ensamblaje. Como parte de este proceso, los proveedores realizan inversiones significativas en activos especializados para atender mejor las necesidades de un fabricante determinado de automóviles, y los ahorros resultantes en costos se comparten. Por tanto, los fabricantes japoneses de automóviles han sido capaces de lograr muchos de los beneficios de la integración vertical sin tener que ingresar a la industria de los componentes.

De manera similar, los proveedores de componentes también se benefician debido a que su negocio y rentabilidad aumentan a medida que crecen las empresas a quienes atienden, y pueden invertir sus utilidades en activos aún más especializados.¹² Un ejemplo interesante de esto es el gigante taiwanés de los chips de cómputo, Taiwan Semiconductor Manufacturing Company (TSMC) que produce chips para muchas empresas como Nvidia, Apple y AMD. En 2009, el costo de invertir en la maquinaria necesaria para construir una fábrica de chips con tecnología de punta podía superar los 10 000 millones de dólares. TSMC es capaz de realizar esta inmensa (riesgosa) inversión debido a que ha desarrollado relaciones cooperativas y a largo plazo con sus socios en la indus-

tria. Todas las partes reconocen que se beneficiarán de este acuerdo de outsourcing, el cual no descarta la posibilidad de algún contrato gravoso para alguna parte, pues ambas desean maximizar sus utilidades y reducir sus riesgos.

Desarrollar relaciones cooperativas a largo plazo

¿Cómo una empresa crea una alianza estratégica perdurable con otra, dado el temor al oportunismo y la posibilidad de salir defraudado que surge cuando una organizaciones realiza una inversión especializada con otra? ¿Cómo se las han arreglado empresas como Toyota para desarrollar relaciones tan rentables y perdurables con sus proveedores?

Existen varias estrategias que las empresas pueden adoptar para promover el éxito de una relación cooperativa a largo plazo y reducir la probabilidad de que una empresa se retracte de su compromiso y se aproveche de la otra. Una de estas estrategias es que quien hace la inversión especializada demande una *garantía* de su socio o la llamada *toma de rehén*. Otra es establecer un *compromiso creíble* para ambas que genere una relación confiable y a largo plazo.¹³

Toma de rehén La toma de rehén significa garantizar que un socio cumplirá con su compromiso en la negociación. La relación cooperativa entre Boeing y Northrop ilustra este tipo de situación. Northrop es un subcontratista importante para la división de aerolínea comercial de Boeing y provee muchos de los componentes para sus aeronaves. Para atender las necesidades especiales de Boeing, Northrop tiene que realizar grandes inversiones en activos especializados, y, en teoría, una vez hecha esta inversión, Northrop se vuelve dependiente de Boeing, quien puede amenazarla con cambiar de proveedor como una forma de que Northrop acceda a reducir sus precios. En la práctica, es muy poco probable que Boeing haga esto, pues es uno de los principales proveedores de la división militar de Northrop y ofrece muchas partes para sus aeronaves Stealth; también ha realizado grandes inversiones en activos especializados para atender las necesidades de Northrop. Por tanto, las empresas son *mutuamente dependientes*; cada una es rehén de la otra, dada la inversión especializada que ambas han realizado. Así, es poco probable que Boeing se retracte de cualquier acuerdo de fijación de precios con Northrop, debido a que sabe que ésta puede responder de la misma manera.

Compromisos creíbles Un compromiso creíble es una promesa verosímil para apoyar el desarrollo de una relación a largo plazo entre empresas. Considere la forma en que GE e IBM desarrollaron tal compromiso. GE es uno de los principales proveedores de chips semiconductores avanzados para IBM, y muchos de estos chips están adaptados a las necesidades especiales de IBM. Para satisfacer las necesidades específicas de IBM, GE ha tenido que realizar inversiones cuantiosas en activos especializados cuyo valor es mínimo para otros fines. Como resultado, GE depende de IBM y corre el riesgo de que ésta se aproveche de su dependencia para demandar precios más bajos. En teoría, IBM podría dar marcha atrás en sus pedidos y amenazar a GE con cambiar de proveedor. Sin embargo, GE redujo este riesgo al lograr que IBM suscribiera un convenio contractual que lo comprometía a comprar chips a GE durante un periodo de 10 años. Además, IBM aceptó compartir los costos de los activos especializados para desarrollar los chips hechos a la medida, con lo cual redujo los riesgos asociados con la inversión de GE. Por tanto, al comprometerse públicamente en un contrato a largo plazo e invertir algo de dinero en el proceso de desarrollo de los chips, IBM hizo el *compromiso creíble* de que continuaría comprando chips a GE.

Mantener la disciplina del mercado Tal como una empresa que adopta una integración vertical enfrenta el problema de que los proveedores de su propiedad puedan volverse ineficientes, también una empresa que forma una alianza estratégica con un

proveedor independiente de componentes corre el riesgo de que su socio pueda volverse inefficiente en el tiempo, lo cual generará mayores costos de los componentes o una menor calidad. Esto también sucede debido a que el proveedor externo sabe que no tiene que competir con otros proveedores por el negocio de la empresa. En consecuencia, una organización que busca formar una alianza estratégica benéfica y perdurable para ambas partes necesita cierto tipo de poder que pueda utilizar para disciplinar a su socio, de presentarse la necesidad de hacerlo.

Una empresa tiene dos cartas fuertes sobre su socio proveedor. Primero, incluso los contratos a largo plazo se renegocian de manera periódica, por lo general cada tres o cinco años, de manera que el proveedor sepa que si no cumple con sus compromisos, su socio podría rehusarse a renovar el contrato. Segundo, muchas empresas que forman relaciones a largo plazo con los proveedores usan **políticas de suministro paralelo**, es decir, suscriben contratos a largo plazo con por lo menos *dos* proveedores por el *mismo* componente (ésta es la política de Toyota, por ejemplo).¹⁴ Este acuerdo protege a una empresa contra un proveedor que adopte una actitud poco cooperativa pues éste sabe que si no cumple el acuerdo, la empresa puede trasladar *todos* sus negocios al otro socio. Cuando tanto la empresa como sus proveedores reconocen que la política de suministro paralelo permite a un proveedor ser reemplazado sin previo aviso, la mayoría de los fabricantes cumple debido a que la política aplica medidas disciplinarias comerciales a la relación.

La creciente importancia de los sistemas de inventario JIT como forma de reducir los costos y mejorar la calidad y la diferenciación está aumentando la presión para que las empresas formen alianzas estratégicas en una amplia gama de industrias. El número de alianzas estratégicas que se forma cada año, en especial las alianzas estratégicas globales, está en aumento y la popularidad de la integración vertical está en decadencia debido a que existen muchos proveedores globales de bajo costo en países como Malasia, Corea y China.

OUTSOURCING ESTRATÉGICO

La integración vertical y las alianzas estratégicas son formas alternas de administrar la cadena de valor *en todas las industrias* para fortalecer el modelo de negocio central de una empresa. Sin embargo, tal como existen proveedores de componentes de bajo costo, también existen en la actualidad muchas *empresas especializadas* que pueden realizar una de las *actividades de la cadena de valor* de una empresa de forma tal que contribuya a la ventaja de diferenciación o que reduzca su estructura de costos. Como ejemplo de un subcontratista especializado en chips está el gigante taiwanés, TSMS, del que se habló antes; otros dos gigantescos fabricantes globales subcontratistas son Flextronics y Jabil Circuit.

El **outsourcing estratégico** es la decisión de permitir que una o más actividades o funciones de la cadena de valor de una empresa corran a cargo de especialistas que enfoquen todas las habilidades y el conocimiento en un solo tipo de actividad. La actividad que se desarrollará por outsourcing puede abarcar una función completa, como la función de manufactura, o puede ser sólo un tipo de actividad que forme parte de una función. Por ejemplo, muchas empresas realizan por outsourcing la administración de sus sistemas de pensiones mientras mantienen las otras actividades propias de la administración de recursos humanos dentro de la organización. Cuando una empresa opta por realizar por outsourcing una actividad de la cadena de valor, está optando por enfocarse en *menos* actividades de creación de valor para fortalecer su modelo de negocio.

Se ha suscitado un claro movimiento entre muchas empresas para realizar por outsourcing actividades que los agentes consideran como “periféricas” o “no estratégicas”, lo que significa que no son una fuente de competencias distintivas y de la ventaja

competitiva de una empresa.¹⁵ Un estudio reveló que alrededor de 54% de las organizaciones encuestadas realizó por outsourcing procesos o servicios de manufactura en los pasados tres años.¹⁶ Otra encuesta estima que alrededor de 56% de toda la manufactura global de producto se realiza por outsourcing con especialistas en el proceso.¹⁷ Entre algunas de las empresas famosas que recurren al outsourcing se encuentra Nike, que no produce su calzado deportivo; Gap Inc., que no fabrica sus jeans ni su ropa; y Apple, que no fabrica ninguno de sus productos. Estos productos se elaboran mediante contratos en ubicaciones globales económicas y con fabricantes por outsourcing especialistas en el ensamblaje de bajo costo.

Aunque la manufactura es la forma más popular de outsourcing estratégico, como se observó antes, también se realizan por este sistema muchas otras actividades no centrales. Microsoft por mucho tiempo ha realizado de esta forma toda su operación de soporte técnico al cliente con una empresa independiente, como lo hace Dell. Ambas empresas tienen amplias operaciones de soporte al cliente en India, donde trabajan operadores capacitados que reciben una fracción del salario que sus contrapartes estadounidenses perciben. BP realizó por outsourcing casi toda su función de recursos humanos a Exult, una empresa con sede en San Antonio, en un contrato por cinco años con un valor de 600 millones de dólares; unos años más tarde, Exult ganó un contrato de 10 años por 1 100 millones de dólares para manejar las actividades de administración de recursos humanos de los 150 000 empleados de Bank of America. Asimismo, American Express subcontrató toda su función de TI a IBM en un contrato de siete años con un valor de 4 mil millones de dólares, y el valor del mercado del outsourcing en TI en Norteamérica ascendió a más de 250 000 millones de dólares en 2009.¹⁸ En 2006, IBM anunció que iba a realizar por outsourcing su función de compras a una empresa india para ahorrar 2 000 millones de dólares al año y ha estado aumentado de manera constante su uso desde entonces. Por ejemplo, en 2009 anunció que despediría a 5 000 empleados en Estados Unidos para trasladar sus puestos de trabajo a India.¹⁹

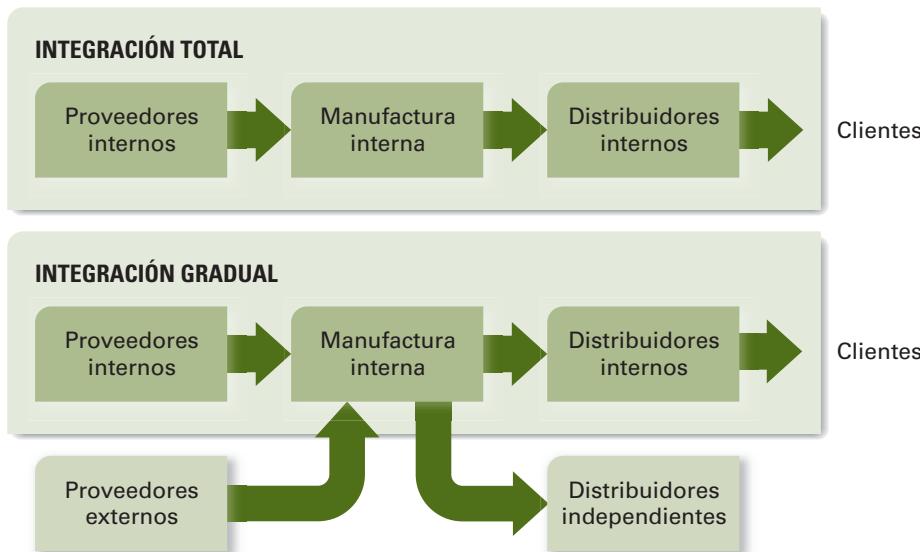
Las empresas recurren al outsourcing estratégico para fortalecer sus modelos de negocio y aumentar su rentabilidad. El proceso del outsourcing estratégico suele comenzar con administradores estratégicos que identifican las actividades de la cadena de valor que forman la base de la ventaja competitiva de una empresa; desde luego, éstas se mantienen dentro de la empresa para protegerlas de los competidores. Los gerentes después revisan de manera sistemática las funciones periféricas para evaluar si organizaciones independientes que se especializan en esas actividades pueden desarrollarlas de manera más eficaz y eficiente. Como estas empresas se especializan en actividades particulares, pueden desarrollarlas de tal forma que disminuyan los costos o aumente la diferenciación. Si los gerentes deciden que existen estas ventajas concederán por outsourcing estas actividades a esos especialistas.

Esto se ilustra en la figura 9.3, que muestra las actividades primarias de la cadena de valor y las fronteras de una empresa antes y después que ha adoptado el outsourcing estratégico. En este ejemplo, la empresa decidió realizar por outsourcing sus funciones de producción y servicio al cliente a especializadas, dejando sólo investigación y desarrollo, y marketing y ventas dentro de la empresa. Una vez que el outsourcing se ha realizado, las relaciones entre la empresa y sus especialistas suelen estructurarse como relaciones contractuales a largo plazo, en la que se comparte gran cantidad de información entre ambas partes. El término **corporación virtual** se acuñó para describir a aquellas empresas que han implementado un abundante outsourcing estratégico.²⁰

Beneficios del outsourcing

El outsourcing estratégico tiene varias ventajas. Puede ayudar a una empresa a 1) reducir su estructura de costos, 2) incrementar la diferenciación de sus productos²¹ y

Figura 9.3 Outsourcing estratégico de las funciones primarias de creación de valor



3) enfocarse en las competencias distintivas que son vitales para su ventaja competitiva y rentabilidad a largo plazo.

Menor estructura de costos El outsourcing reducirá los costos cuando el precio que se deba pagar a una empresa especialista para realizar una actividad determinada de la cadena de valor sea menor que lo que le costaría realizar ella misma y de manera interna esa actividad. Los especialistas suelen realizar una actividad a un costo más bajo que la empresa, pues son capaces de lograr economías de escala u otras eficiencias que no están al alcance de la misma. Por ejemplo, desarrollar actividades de administración de recursos humanos, como los sistemas de salarios y prestaciones, requiere una inversión sofisticada en TI para la administración de recursos humanos; comprar estos sistemas representa un costo fijo considerable para una organización. Pero, al agregar las necesidades de TI para la administración de recursos humanos de muchas empresas en lo individual, una organización especializada en este tipo de administración, como Exult y Paycheck, puede lograr enormes economías de escala en TI que una sola empresa ni en sueños alcanzaría. Algunos de estos ahorros suelen transferirse a las empresas cliente en forma de precios más bajos, los cuales reducen su estructura de costos. Una dinámica similar funciona en el negocio del outsourcing de manufactura. Una vez más, especialistas como Solelectron, Flextronics y Jabil Circuit realizan grandes inversiones de capital para construir instalaciones de manufactura eficientes, pero con ellas son capaces de distribuir esos costos de capital entre un enorme volumen de producción y así reducir los costos unitarios, de manera que puedan elaborar un bien específico, como un iPod de Apple o un Krazr de Motorola, por ejemplo, a un costo más bajo que lo que podría la empresa.

Los especialistas también tienden a obtener los ahorros en costos asociados con los efectos de aprendizaje con mucha mayor rapidez que una empresa que realiza una actividad de manera interna (vea el capítulo 4 para una revisión de los efectos del aprendizaje). Por ejemplo, debido a que una empresa como Flextronics está fabricando productos similares para muchas empresas diferentes, es capaz de desarrollar un volumen *acumulativo* con mayor rapidez y de aprender a administrar y operar el proceso de manufactura con mayor eficiencia que lo que podría lograr cualquiera de sus clientes. Esto reduce la

estructura de costos de los especialistas y también permite a las empresas cliente fijar un precio menor por un producto que si éstas lo elaboran de manera interna.

Los especialistas suelen realizar actividades a un costo menor que una empresa específica, pues se ubican en lugares globales de bajo costo. Nike, por ejemplo, realiza por outsourcing la manufactura de su calzado para correr a empresas con sede en China, debido a sus salarios mucho más bajos. El especialista en China puede ensamblar calzado, que es una actividad intensiva en mano de obra, a un costo mucho menor que si lo hiciera en Estados Unidos. Aunque Nike podría establecer sus operaciones en China para fabricar calzado para correr, requeriría una importante inversión de capital y limitaría su capacidad para trasladar su producción a un lugar con un costo aun más bajo después, por ejemplo, a Vietnam. Por tanto, para Nike y la mayoría de las demás empresas dedicadas a la fabricación de bienes de consumo, realizar por outsourcing la actividad de manufactura 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 cambien, es la forma más eficiente de manejar la producción.

Incrementar la diferenciación Una empresa puede también diferenciar más sus productos finales al realizar por outsourcing ciertas actividades periféricas a especialistas. Para que esto ocurra, la *calidad* realizada por los especialistas debe ser mayor que si la empresa desarrollara esa misma actividad. En la dimensión de confiabilidad de la calidad, por ejemplo, un especialista puede lograr una tasa de error más baja cuando desarrolla una actividad, precisamente porque se enfoca tan sólo en eso y ha desarrollado una fuerte competencia distintiva en ella. Una vez más, ésta es una ventaja que afirman tener las plantas subcontratistas. Empresas como Flextronics han adoptado las metodologías Six Sigma (capítulo 4) y disminuido la tasa de defectos asociados con la fabricación de un producto. Esto significa que pueden ofrecer más confiabilidad a sus clientes, los cuales ahora podrán diferenciar sus productos con base en su calidad superior.

Una empresa también puede mejorar la diferenciación al realizar por outsourcing su manufactura a especialistas cuando éstos se destacan en la dimensión de excelencia de la calidad. Por ejemplo, la excelencia del servicio al cliente estadounidense de Dell es un factor diferenciador, y Dell realiza por outsourcing su función de reparación y mantenimiento de PC a empresas especialistas. Un cliente que tiene un problema con un producto que compró a Dell puede obtener una excelente ayuda telefónica, en caso de haber una parte defectuosa en la computadora, se enviará personal de mantenimiento para que la reemplacen en pocos días. La excelencia de este servicio diferencia a Dell y le ayuda a garantizar compras repetidas, que es la razón de que HP se haya esforzado tanto en igualar el nivel de calidad de servicio de Dell. Asimismo, los fabricantes de automóviles suelen realizar por outsourcing tipos específicos de las actividades de diseño de componentes automotrices, como microchips o faros delanteros, a especialistas que tienen la reputación de excelencia en el diseño en esta actividad en especial.

Enfoque en el negocio central Una ventaja final del outsourcing estratégico es que permite a los gerentes enfocar sus energías y los recursos de su empresa en desarrollar aquellas actividades centrales que tienen el mayor potencial para crear valor y ventaja competitiva. En otras palabras, las empresas pueden mejorar sus competencias centrales y por tanto, ser capaces de ampliar su frontera de valor y crear más valor para sus clientes. Por ejemplo, Cisco Systems sigue siendo el competidor dominante en la industria de los enrutadores de internet, pues se ha enfocado en desarrollar sus competencias en diseño de producto, marketing y ventas, y administración de la cadena de suministro. Las empresas que se enfocan en las actividades centrales esenciales para la ventaja competitiva en su industria, están en mejores condiciones de reducir los costos de realizarlas y diferenciar mejor sus productos finales.

Riesgos del outsourcing

Aunque el outsourcing de actividades periféricas tiene muchos beneficios, también hay riesgos asociados, como el oportunismo y la posible pérdida de información importante. Los administradores deben evaluar estos riesgos antes de decidir realizar por outsourcing una actividad en especial; sin embargo, como se analiza a continuación, los riesgos se pueden reducir cuando se toman las medidas adecuadas.

Oportunismo En el contexto del outsourcing, el oportunismo se refiere al riesgo de que una empresa se vuelva demasiado dependiente del proveedor especialista en una actividad realizada por outsourcing y de que éste utilice el hecho para incrementar los precios más allá de alguna tasa establecida con anterioridad. Como con las alianzas estratégicas, el riesgo de oportunismo puede reducirse al subcontratar a varios proveedores y adoptar una política de suministro paralelo, como lo hacen Toyota y Cisco. Además, cuando una actividad puede realizarse bien por cualquiera de los proveedores, la amenaza de que un contrato no se renueve en el futuro suele ser suficiente para impedir que el proveedor elegido ejerza un poder de negociación sobre la empresa. Por ejemplo, aunque IBM suscribe contratos a largo plazo para ofrecer servicios de TI a una amplia gama de empresas, no sería conveniente que intentara incrementar los precios después de haber firmado el contrato, pues sabe muy bien que tal acción reduciría sus probabilidades de que su contrato se renueve en el futuro. Además, el hecho de que IBM tenga muchos competidores fuertes en el negocio de servicios de TI, como Accenture, Cap Gemini y HP supone un incentivo muy fuerte para ofrecer un valor significativo a su cliente y no practicar el oportunismo.

Pérdida de información Una empresa que no es cuidadosa puede perder importante información competitiva cuando realiza por outsourcing una actividad. Por ejemplo, muchas empresas de hardware y software de cómputo han cedido a especialistas por outsourcing su función de soporte técnico al cliente. Aunque esto es conveniente desde la perspectiva de costo y diferenciación, también puede implicar que se pierda algún punto crítico de contacto con el cliente y una fuente importante de retroalimentación. Las quejas de los clientes pueden ser piezas importantes de información y sugerencias valiosas para el diseño futuro del producto, pero si los especialistas que realizan la actividad de soporte técnico no comunican con claridad esas quejas a la empresa, ésta puede perder esa información. Una vez más, esto no es un argumento en contra del outsourcing, sino un dato para asegurar que haya un buen flujo de comunicación entre el especialista subcontratado y la empresa. En Dell, por ejemplo, se pone mucha atención a garantizar que el especialista responsable de ofrecer el soporte técnico y el mantenimiento *in situ*, recabe y comunique cualquier dato concerniente a las fallas del producto y otros problemas a Dell, de manera que éste pueda diseñar productos mejores.

RESUMEN

1. Una estrategia corporativa debe permitir a una empresa, o a más de sus unidades de negocio, realizar las funciones de creación de valor a un costo menor o de forma tal que permita la diferenciación y un precio más alto.
2. La estrategia corporativa de la integración horizontal se adopta para incrementar la rentabilidad del modelo de negocio de una empresa al a) reducir los costos, b) incrementar el valor de los productos de una empresa mediante la diferenciación, c) replicar el modelo de negocio, d) administrar la rivalidad dentro de la industria para reducir el riesgo de una guerra de precios y e) incrementar el poder de negociación sobre los proveedores y compradores.
3. Existen dos desventajas asociadas con la integración horizontal: a) las numerosas fallas asociadas con las fusiones y adquisiciones y b) el hecho de que la estrategia pueda ocasionar que la empresa entre en un conflicto directo con las autoridades antimonopolio.
4. La estrategia corporativa de la integración vertical se adopta para incrementar la rentabilidad del modelo

de negocio “central” de la empresa en su industria. Esta integración puede permitir a una organización lograr una ventaja competitiva al ayudar a construir barreras al ingreso, lo cual facilitará las inversiones en recursos especializados, protegerá la calidad del producto y ayudará a mejorar la planeación entre las etapas adyacentes en la cadena de valor.

5. Entre las desventajas de la integración vertical están los costos burocráticos crecientes si un proveedor propiedad de la empresa o interno se vuelve perezoso o ineficiente y la reducción de la flexibilidad cuando la tecnología está cambiando con rapidez y la demanda es incierta.
6. Suscribir un contrato a largo plazo puede permitir a una empresa lograr muchos de los beneficios asociados con la integración vertical sin tener que incu-

rrir en el mismo nivel de costos burocráticos. Sin embargo, para evitar los riesgos de volverse demasiado dependiente del socio, la empresa debe buscar un compromiso creíble de su proveedor o establecer una situación de toma de rehenes mutua.

7. El outsourcing estratégico de actividades periféricas creadoras de valor puede permitir a una empresa reducir sus costos, diferenciar mejor sus productos y hacer mejor uso de los recursos escasos, mientras le permite responder con rapidez a las condiciones cambiantes del mercado. Sin embargo, este sistema puede tener un efecto pernicioso si la empresa realiza por outsourcing las actividades creadoras de valor importantes o se vuelve demasiado dependiente de los proveedores clave de esas actividades.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. ¿En qué condiciones podría la integración horizontal ser incompatible con la meta de maximizar la rentabilidad?
2. ¿Cuál es la diferencia entre la cadena de valor interna de una empresa y la cadena de valor de la industria? ¿Cuál es la relación entre integración vertical y la cadena de valor de la integración?
3. ¿Por qué era rentable para GM y Ford la integración hacia atrás en la manufactura de componentes

en el pasado y por qué ambas empresas ahora compran más partes a proveedores externos?

4. ¿Qué actividades creadoras de valor debe una empresa realizar por outsourcing de proveedores independientes? ¿Cuáles son los riesgos implicados en el outsourcing de estas actividades?
5. ¿Qué medidas recomendaría tomar a una empresa para desarrollar relaciones a largo plazo mutuamente benéficas con sus proveedores?

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRÁCTICA

Ejercicio en equipo: comparar estrategias de integración vertical

Divídanse en equipos de tres a cinco personas y analicen el siguiente escenario. Nombren a un miembro del equipo como representante que comunicará sus hallazgos al grupo. Lea la siguiente descripción de las actividades de Seagate Technologies y Quantum Corporation, ambas fabricantes de unidades de discos de cómputo. Con base en esta descripción, delinee las ventajas y las desventajas de una estrategia de integración vertical. ¿Qué estrategia considera que es la más conveniente en el contexto de la industria de las unidades de disco de cómputo?

Quantum Corporation y Seagate Technologies son importantes fabricantes de unidades disco para PC y estaciones de trabajo. La industria de las unidades de disco se caracteriza por sus agudas fluctuaciones en el nivel de demanda, la intensa competencia basada en precios, el rápido cambio tecnológico y los ciclos de vida del producto de sólo 12 a 18 meses. Quantum y Seagate han adoptado estrategias de integración vertical muy diferentes para vencer este reto.

Seagate es un fabricante de unidades de disco que cuenta con una integración vertical, así que diseña y fabrica la mayor parte de sus unidades de disco. Por otra parte, Quantum se especializa en diseño, realiza por outsourcing la mayoría de su manufactura con varios proveedores independientes, el más importante de los cuales es Matsushita Kotobuki Electronics (MKE) de Japón. Quantum produce de manera interna sólo sus productos más nuevos y costosos. Una vez que una nueva unidad se perfecciona y está lista para fabricarla a gran escala, Quantum pasa su manufactura a MKE. Ésta y Quantum han fortalecido su sociedad durante ocho años. En cada etapa del diseño de un nuevo producto, los ingenieros de Quantum envían los dibujos más recientes a un equipo de producción en MKE. Ésta examina los dibujos y propone cambios que harán más fácil la fabricación de las nuevas unidades de disco. Cuando el producto está listo para su fabricación, de ocho a 10 ingenieros de Quantum visitan a la planta de MKE en Japón por al menos un mes para trabajar en el incremento de la producción.

Archivo periodístico 9

Encuentre un ejemplo de una empresa cuya estrategia de integración horizontal o vertical parezca haber disipado más que crear valor. Identifique la razón de que éste sea el caso y qué debe hacer la empresa para rectificar la situación.

Proyecto de administración estratégica: módulo 9

Este módulo requiere que usted evalúe la estrategia de integración vertical y horizontal que ha adoptado su empresa. Con la información que tiene a su disposición, responda las preguntas y realice las tareas listadas:

1. ¿Su empresa ha adoptado alguna vez una estrategia de integración horizontal? ¿Cuál fue la razón principal de que se haya adoptado esta estrategia?
2. ¿Cómo es la integración vertical de su empresa? ¿En qué etapas de la cadena de valor de la industria opera?
3. Evalúe el potencial de que su empresa incremente su rentabilidad por medio de la integración vertical. Al lograr su evaluación, también considere los costos burocráticos de administrar la integración vertical.
4. Con base en su evaluación de la pregunta 3, ¿considera que su empresa debería a) realizar por outsourcing algunas de las operaciones que actualmente realice de manera interna o b) realizar de manera interna algunas operaciones que actualmente se elaboran por outsourcing? Justifique sus recomendaciones.
5. ¿Su empresa participa en alguna relación cooperativa a largo plazo con proveedores o compradores? Si es así, ¿cómo están estructuradas tales relaciones? ¿Considera que esas relaciones agregan valor a la empresa? ¿Por qué?
6. ¿Existe alguna posibilidad de que su empresa participe en relaciones cooperativas a largo plazo (adicionales) con proveedores o compradores? Si es así, ¿cómo podrían estructurarse tales relaciones?

CASO DE CIERRE

La derrota de Dell: por qué HP adquirió a Compaq

En 2001, Hewlett-Packard (ahora HP) conmocionó al mundo de los negocios cuando su antigua presidenta (CEO), Carly Fiorina, anunció que su rival, el fabricante de computadoras, Compaq, había accedido a que HP lo adquiriera. El anuncio se verificó al final de un año en el que una crisis en la demanda y la fuerte competencia por parte de Dell habían golpeado a ambas empresas. La empresa fusionada generaría ingresos anuales de cerca de 87 400 millones de dólares, lo que la colocaba al mismo nivel de IBM, y podría ofrecer a sus clientes una gama completa de productos y servicios de cómputo. A excepción de las impresoras, área en la que HP es el líder del mercado, había una duplicación importante de productos entre HP y Compaq.

Para justificar la adquisición, Fiorina afirmó que ésta generaría grandes beneficios. Primero, habría un ahorro significativo en costos. Se reducirían 2 500 millones de dólares de los gastos anuales al eliminar funciones administrativas redundantes y despedir a 15 000 empleados. Además, combinar los negocios de PC de HP y Compaq le permitiría a HP lograr economías de escala significativas y competir de manera más eficiente contra Dell. Lo mismo sucedería en los negocios de almacenamiento de datos y servidores, áreas en las cuales Dell estaba ganando terreno. Sin embargo, los críticos señalaron de inmediato que la ventaja competitiva de Dell se basaba en su modelo de negocio de liderazgo en costos, el cual a su vez dependía de la administración eficiente de su cadena de suministro, un área en la que tanto HP como Compaq estaban a la zaga de Dell. Aunque lograr economías de escala es deseable, ¿la fusión permitiría a HP reducir su estructura de costos, cómo lo haría incrementar la eficiencia en su cadena de suministro? Si HP no pudiera cambiar su modelo de negocio de PC para igualar los bajos costos de Dell, entonces la fusión no generaría un beneficio real.

Además de las ventajas de costos de la fusión, Fiorina argumentó que la adquisición daría a HP una masa crítica en el negocio de consultoría y servicios de cómputo, en el cual tenía un importante rezago con respecto al líder, IBM. Al poder ofrecer a los clientes una solución total a sus necesidades de TI, en el hardware *además de* los servicios, Fiorina argumentó que HP podía ganar una nueva participación de mercado entre los clientes corporativos, que ahora comprarían su PC como parte de un “paquete de cómputo” integral; además, HP ingresaría al negocio de altos márgenes de los servicios. Sin embargo, aquí también los críticos percibieron fallas. Argumentaron que HP no dejaría de ser un competidor pequeño en el área de servicios y consultoría, con una participación de menos de 3% en el mercado.

En 2005 HP anunció que había logrado su objetivo de ahorros en costos y que estaba tratando de encontrar formas de reducir la duplicación de recursos en la empresa fusionada. Sin embargo, también informó que el ingreso de Dell al negocio de las impresoras había dañado sus márgenes de utilidad, y que los de las ventas de sus PC aún seguían siendo inferiores a los que Dell obtenía. El precio de las acciones de HP se desplomó y su consejo de administración reaccionó despidiendo a Fiorina y trayendo a su nuevo presidente, Mark Hurd, una persona con habilidades para administrar la estructura de costos de una empresa. Hurd inició otra ronda de reducciones de costos al recortar la línea de productos de HP y su fuerza de trabajo. En la primavera de 2006, la empresa asombró a los analistas cuando anunció márgenes de utilidad mucho más altos en sus ventas de PC y utilidades mayores en todas las áreas de la empresa. 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 el campo de las impresoras no había demostrado un gran éxito en comparación con el líder de mercado HP. Tampoco lo había tenido el ingreso de Dell a otras industrias de electrónica como reproducidores MP3, televisores, etcétera.

El resultado fue que la ventaja competitiva en la industria de las PC parecía estar alejándose de Dell y acercándose a HP. En consecuencia, Dell se ha visto obligado a encontrar formas de aumentar su nivel de diferenciación para incrementar el atractivo de sus máquinas y así defender su posición frente a HP y Apple. Dell compró al fabricante de PC de lujo, Alienware, en una maniobra por incrementar su diferenciación; también ingresó a la industria de la venta minorista física cuando abrió las tiendas de PC Dell en los principales centros comerciales, una imitación de la estrategia de Apple. Y, para lograr más ahorros de costos, Dell también comenzó a utilizar los chips más baratos de AMD y rompió su vínculo exclusivo y a largo plazo con Intel para lograr más ahorros de costos. A los analistas les preocupa que estas maniobras aumenten su estructura de costos, y la batalla se ha intensificado en la industria de las PC, como Dell, HP y Apple trabajan para encontrar nuevas formas de reducir los costos y diferenciar sus productos para incrementar su rentabilidad y su ROIC.

Preguntas para análisis

1. ¿Qué tipos de estrategias corporativas adoptaron HP y Dell para fortalecer sus modelos multinegocios?
2. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas asociadas con estas estrategias?

10

ESTRATEGIA CORPORATIVA: DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA Y NO RELACIONADA

O B J E T I V O S D E A P R E N D I Z A J E

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

- Diferenciar entre modelos multinegocios basados en diversificación relacionada y no relacionada
- Explicar las cinco formas principales en las que la diversificación puede incrementar la rentabilidad de una empresa
- Analizar las condiciones que llevan a los administradores a adoptar la diversificación relacionada en lugar de la diversificación no relacionada y explicar por qué algunas empresas adoptan ambas estrategias
- Describir los tres métodos que las empresas utilizan para ingresar a nuevas industrias: iniciativa interna de nuevos negocios, adquisiciones y joint ventures
- Analizar las ventajas y desventajas asociadas con cada uno de estos métodos

El éxito de Samsung depende de diversas estrategias corporativas

En la primera década de este siglo, Samsung Electronics (SE), con sede en Seúl, Corea, se convirtió en la segunda empresa tecnológica más rentable después de Microsoft.

Samsung Electronics logró esto cuando su presidente (CEO) fundador, Lee Kun Hee decidió desarrollar sus competencias distintivas primero en manufactura de bajo costo, después en investigación y desarrollo y, por último, operaciones en nuevas industrias.

La industria central de SE es la industria de electrónica de consumo. En la década de los noventa, sus ingenieros estudiaron la forma en que las empresas japonesas, como Sony y Panasonic, innovaban en productos. Después, los ingenieros de SE imitaron la tecnología

japonesa y usaron sus habilidades en lograr bajos costos para producir versiones de precios módicos de los productos que podían vender a precios menores que las empresas japonesas. Por ejemplo, SE decidió ingresar a la industria de los teléfonos celulares y hacer teléfonos de menor costo que los de empresas como Nokia y Motorola. SE también ingresó a la industria de los semiconductores en la cual trabajaba para hacer los chips de memoria del más bajo costo; pronto se convirtió en el líder global de costos. También ingresó a otros mercados de productos

C A S O D E A P E R T U R A





digitales como cámaras, impresoras y dispositivos de almacenamiento.

En esencia, Samsung estaba adoptando una estrategia corporativa basada en la diversificación relacionada. Sus metas consistían en incrementar su rentabilidad mediante la creación de valor, al transferir y aprovechar sus competencias distintivas en el desarrollo de productos y manufactura cuando ingresara a nuevas industrias y fabricara nuevos productos. Su estrategia fue exitosa y rentable, pero sus resultados no estaban al mismo nivel que los de Sony, por ejemplo. Sony podía fijar precios más altos para sus aparatos electrónicos principales y reinvertir de manera continua sus utilidades en la investigación y desarrollo necesarios para producir la electrónica más avanzada. El presidente Hee decidió adoptar nuevas estrategias que permitirían a su empresa competir de manera frontal con las empresas japonesas de electrónica y convertirse en líder tecnológico global. La meta de SE no consistía tan sólo en imitar la tecnología innovada por Sony, Matsushita, Phillips y Nokia, sino que los ingenieros de SE desarrollaron las habilidades de investigación e ingeniería necesarias para innovar con rapidez en tecnologías de punta, como las pantallas LCD, y crear productos más avanzados que los de sus competidores.

En menos de una década, SE se convirtió en el proveedor líder de chips avanzados de memoria no volátil y pantallas LCD, productos con precios más altos que podía vender a otros fabricantes globales de electrónica, como los productores japoneses de pantallas planas de televisión. Samsung también hizo de su nueva competencia en el marketing global una parte importante de su modelo de negocio. Por ejemplo, mientras Nokia era el innovador líder en teléfonos celulares, Samsung fue el primero en darse cuenta de que los clientes querían pantallas a color en sus teléfonos que les permitieran jugar y cámaras integradas para enviar fotografías a sus amigos. Ambos avances incrementales permitieron a Samsung aumentar de manera radical su participación en el mercado de los teléfonos celulares. En 2009 era el segundo fabricante más importante de teléfonos celulares sólo después de Nokia.

Para 2007 Samsung se había convertido en uno de los fabricantes globales más innovadores en el área de aparatos electrónicos con sus cuatro divisiones de investigación: semiconductores,

telecomunicaciones, medios digitales y pantallas planas de LCD. Debido a que muchos de sus productos requieren componentes que desarrollan sus cuatro divisiones, y para implementar su estrategia de diversificación relacionada, SE forma equipos de investigadores, diseñadores, ingenieros y expertos en marketing de todas sus divisiones en sus instalaciones de investigación a las afueras de Seúl. De esta forma pueden estimular las economías de alcance y aprovechar las competencias que permite esta estrategia de diversificación relacionada. Al mismo tiempo también puede transferir su competencia de manufactura por medio de sus divisiones y fabricar productos electrónicos a un costo menor que el de sus competidores.

Sin embargo, en 2008, SE, al igual que otras empresas de electrónica, se vio obligada a reestructurar sus divisiones de negocio debido a la recesión global. El problema que enfrentaba SE y otras empresas globales de electrónica, como Sony, era cómo implementar la diversificación relacionada y al mismo tiempo reducir su estructura de costos y aumentar su ventaja tecnológica. En 2009, el nuevo presidente de Samsung, Lee Yoon Woo, anunció una reestructura importante que consolidaría sus cuatro divisiones en dos para reducir costos, pero que aún así aceleraría el desarrollo de productos. Los negocios de los semiconductores y pantallas de LCD de SE se combinaron para dar lugar a una nueva división de soluciones de dispositivos, y sus televisores, teléfonos celulares y otros electrónicos de consumo, como impresoras y computadoras se colocaron en la división de medios digitales y comunicaciones. Debido a que todos sus productos utilizan chips y pantallas de LCD fabricados de manera interna, esto significa que mientras SE está adoptando una diversificación relacionada, también está empleando sus capacidades de costos bajos para beneficiarse de la integración vertical.

Además, es importante observar que Samsung Electronics es sólo una división de Samsung Corporation, que es un conglomerado gigantesco que también ha adoptado la diversificación no relacionada. La matriz Samsung Corporation tiene docenas de divisiones involucradas en industrias como astilleros, construcción, seguros de vida, recreación, etcétera, de hecho, el imperio Samsung representa 20% de las exportaciones totales de Corea del Sur.

Sinopsis

Samsung ha desarrollado un *modelo multinegocios* que permite a cada una de las empresas o divisiones individuales del gigante corporativo, como Samsung Electronics, adoptar su modelo de negocio para lograr una ventaja competitiva en las industrias en que opera. El caso de apertura analiza cómo la división de electrónica de Samsung adopta las estrategias corporativas de diversificación relacionada e integración vertical para aumentar su rentabilidad. Sin embargo, Samsung Corporation en su totalidad ha adoptado una estrategia de diversificación no relacionada debido a que participa en muchas industrias que no tienen una conexión entre sí.

En este capítulo continuamos el análisis de cómo las empresas pueden fortalecer sus modelos de negocio al adoptar estrategias corporativas de diversificación relacionada y no relacionada. Una estrategia de diversificación se basa en la decisión de una empresa de ingresar a una o más industrias nuevas para aprovechar sus competencias distintivas existentes y modelo de negocio. Examinaremos los diferentes tipos de modelos multinegocios sobre los que se basa la diversificación relacionada y la no relacionada. Después, analizaremos las tres diferentes formas en que las empresas pueden implementar una estrategia de diversificación: iniciativas internas de nuevos negocios, adquisiciones y joint ventures. Al final de este capítulo comprenderá las ventajas y desventajas asociadas con las decisiones de los administradores estratégicos para diversificarse e ingresar a nuevos mercados e industrias.

RENTABILIDAD CRECIENTE POR MEDIO DE LA DIVERSIFICACIÓN

La **diversificación** es el proceso de ingresar a nuevas industrias, distintas del centro de una empresa o de la industria original, para hacer nuevos tipos de productos que se pueden vender de manera rentable a los clientes en esas nuevas industrias. Un modelo multinegocios basado en la diversificación se orienta a hallar formas de utilizar las estrategias existentes de una empresa y las competencias distintivas para hacer productos que son muy valiosos para los clientes en las nuevas industrias a las que ingresa. Una **empresa diversificada** es aquella que fabrica y vende productos en dos o más industrias diferentes o distintas (industrias que *no* están en etapas adyacentes de la cadena de valor de una industria como en la integración vertical). En cada industria a la que ingresa una empresa, esta última establece una división operativa o una unidad de negocio, que en esencia es una empresa autónoma que fabrica y vende productos a clientes en uno o más segmentos del mercado de una industria. Por ejemplo, Samsung creó su división de electrónica de consumo, que compite en muchos segmentos del mercado de la electrónica, como los teléfonos celulares, los televisores de pantalla plana y las PC. Como en el caso de otras estrategias corporativas, para aumentar la rentabilidad una estrategia de diversificación debe permitir a una empresa o a sus unidades de negocio individuales desarrollar una o más de las funciones de la cadena de valor 1) a un costo más bajo, 2) de la forma que permita la diferenciación y dé a la empresa opciones de fijación de precios o 3) de una forma que ayude a la empresa a manejar mejor la rivalidad.

Los directivos de la mayoría de las empresas consideran por primera vez la diversificación cuando están generando un **flujo de efectivo disponible**, es decir, el efectivo que *sobra* después que se han financiado las inversiones en la industria existente de la empresa y cumplido con cualquier compromiso crediticio.¹ En otras palabras, el flujo de efectivo disponible es el efectivo que queda después de haber reinvertido rentablemente en el negocio existente (*efectivo* es tan sólo otro nombre que se da al *capital*). Cuando

una empresa está generando un flujo de efectivo disponible, los administradores deben decidir si devolver ese efectivo a los accionistas en forma de pagos de dividendos más altos o invertirlo en diversificación. Técnicamente, cualquier flujo de efectivo disponible pertenece a los propietarios de la empresa: sus accionistas. Así, para que la diversificación sea una estrategia viable, el rendimiento sobre la inversión del flujo de efectivo disponible para perseguir oportunidades de diversificación, es decir, el ROIC, *debe* exceder el rendimiento que los accionistas podrían recibir al invertir ese capital en una cartera diversificada de acciones y bonos. Si éste no fuera el caso, sería en el mejor interés de los accionistas de la empresa entregarles cualquier excedente de efectivo por medio de dividendos más altos en lugar de adoptar una estrategia de diversificación. Por tanto, una estrategia de diversificación *no* es compatible con el objetivo de maximizar los rendimientos para los accionistas a menos que el modelo multinegocios que los administradores utilicen para justificar su ingreso a una nueva industria aumente de manera significativa el valor que una empresa puede crear.

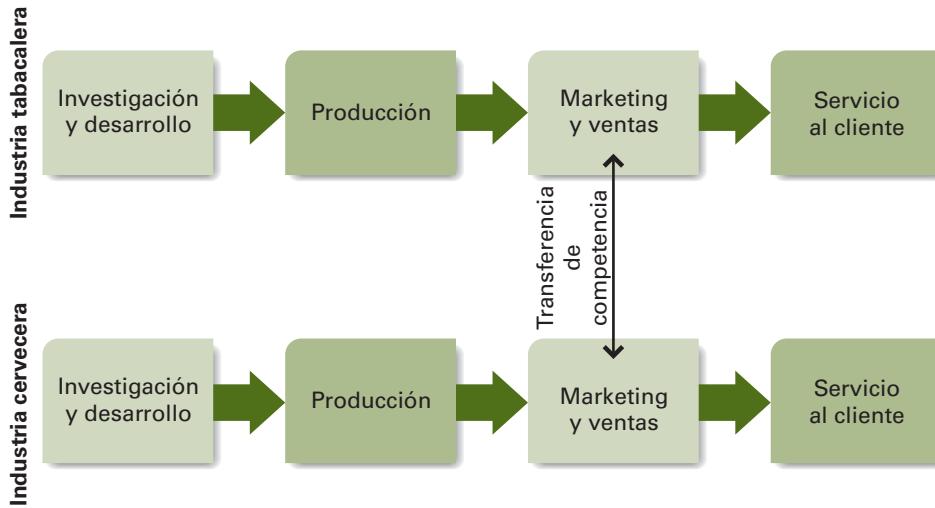
Existen cinco formas principales mediante las cuales la adopción de un modelo multinegocios basado en la diversificación puede aumentar la rentabilidad de una empresa. La diversificación puede incrementar la rentabilidad cuando los administradores estratégicos 1) transfieren competencias entre las unidades de negocio en diferentes industrias, 2) aprovechan competencias para crear unidades de negocio en nuevas industrias, 3) comparten recursos entre unidades de negocio para lograr economías de alcance, 4) usan la agregación de productos y 5) utilizan competencias organizacionales *generales* que incrementan el desempeño de *todas* las unidades de negocio de una empresa.

Transferencia de competencias

La transferencia de competencias supone tomar una competencia distintiva desarrollada en una unidad de negocio dentro de una industria e implantarla en una unidad de negocio que opera en otra industria. La segunda unidad de negocio suele ser una adquirida por la empresa. Las empresas que basan su estrategia de diversificación en la transferencia de competencias intentan usar una o más de sus competencias distintivas existentes en una actividad de la cadena de valor, por ejemplo, en manufactura, marketing, administración de materiales o investigación y desarrollo, para fortalecer en gran medida el modelo de negocio de la unidad de negocios o empresa adquirida. Por ejemplo, con el tiempo, Philip Morris fomentó competencias distintivas en el diseño de productos, marketing de consumo y posicionamiento de marca que lo han convertido en un líder en la industria tabacalera. Al advertir una oportunidad rentable, adquirió Miller Brewing, que en ese tiempo era un jugador relativamente pequeño de la industria cervecera. Después, para crear nuevos productos valiosos en dicha industria, Philip Morris transfirió a algunos de sus mejores expertos en marketing a Miller, donde aplicaron las habilidades que habían adquirido en Philip Morris para mejorar el deteriorado negocio cervecero de Miller (figura 10.1). El resultado fue la creación de Miller Light, la primera cerveza ligera y una campaña de marketing que ayudó a impulsar a Miller de ser la empresa número seis a ser la número dos en la industria cervecera en términos de participación de mercado.

Las empresas que basan su estrategia de diversificación en la transferencia de competencias tienden a adquirir nuevos negocios *relacionados* con sus actividades de negocio existentes, debido a las similitudes entre una o más de las funciones de su cadena de valor. Una *similitud* es algún tipo de habilidad o atributo, que cuando dos o más unidades de negocio la comparten o utilizan, les permite operar con mayor eficiencia y eficacia y crear más valor para los clientes.

Por ejemplo, Miller Brewing estaba relacionada con el negocio tabacalero de Philip Morris, debido a que era posible crear importantes similitudes de marketing; tanto la

Figura 10.1 Transferencia de competencias en Philip Morris

cerveza como el tabaco son bienes de consumo de mercado masivo en el cual las habilidades de posicionamiento de la marca, publicidad y desarrollo de producto son cruciales para crear nuevos productos exitosos. En general, tales transferencias de competencias aumentan la rentabilidad cuando 1) reducen la estructura de costos de una o más de las unidades de negocio de la empresa diversificada o 2) permiten a una o más de sus unidades de negocio diferenciar sus productos; ambas opciones dan a la unidad de negocio la opción de fijar un precio más bajo para incrementar la participación de mercado o de fijar un precio más alto.

Para que las transferencias de competencias aumenten la rentabilidad, las competencias transferidas deben abarcar actividades de la cadena de valor que se conviertan en una fuente importante de la ventaja competitiva de una unidad de negocio específica en el futuro. En otras palabras, la competencia distintiva que se transferirá debe tener un valor estratégico real. Sin embargo, con mucha frecuencia las empresas asumen que *cualquier* similitud entre las cadenas de valor es suficiente para crear valor. Cuando intentan transferir competencias, encuentran que los beneficios anticipados no son plausibles, debido a que las diferentes unidades de negocio no comparten algún atributo importante. Por ejemplo, la adquisición de GM de Hughes Aircraft, parecía lógica debido a que los automóviles y su fabricación se estaban “volviendo electrónicos” y Hughes era una empresa dedicada a la electrónica, lo cual demuestra el disparate de sobreestimar las similitudes entre diferentes negocios. La adquisición no pudo lograr ninguna de las ganancias anticipadas para GM, cuya posición competitiva no mejoró y después GM vendió Hughes.

Aprovechar las competencias

Aprovechar competencias supone tomar una competencia distintiva desarrollada por una unidad de negocios en una industria y usarla para crear una *nueva* unidad de negocios o división en una industria diferente, como SE hizo cuando usó sus capacidades de manufactura de bajo costo para ingresar a la industria de la telefonía celular, según se explica en el caso de apertura. Una vez más el modelo multinegocios está basado en la premisa de que el conjunto de competencias distintivas que son la fuente de la ventaja competitiva de una empresa en una industria puede aplicarse para crear una ventaja competitiva basada en la diversificación o los costos, para una nueva unidad de negocios en una

industria diferente. Por ejemplo, Canon usó sus competencias distintivas en la mecánica de precisión, la óptica fina y la formación electrónica de imágenes para producir impresoras jet que, para Canon, 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 podrían fabricarse a un costo bajo.

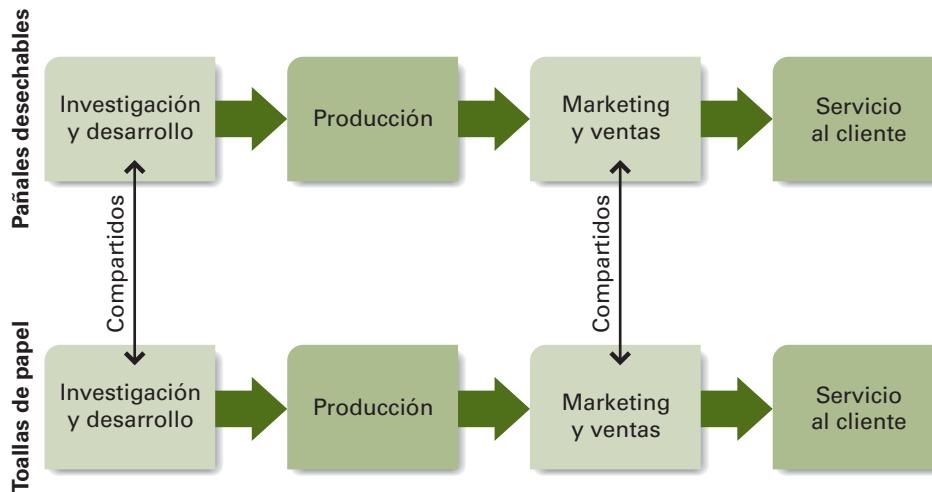
La diferencia entre aprovechar competencias y transferirlas es que en el caso de la primera, se crea una unidad de negocios totalmente *nueva*, mientras que la transferencia de competencias supone compartir las competencias entre dos negocios *existentes*. Esta diferencia es importante, pues cada una está basada en un modelo multinegocios diferente. Empresas como 3M, SE y Canon que pueden aprovechar competencias para establecer nuevas unidades de negocio tienden a ser empresas *basadas en tecnología* que usan sus competencias de investigación y desarrollo para crear nuevas unidades de negocio a fin de aprovechar las oportunidades en diversas industrias. En cambio, las empresas que transfieren competencias suelen ser las líderes en una industria que ingresan a nuevas industrias al adquirir empresas establecidas. Entonces transfieren su sólido conjunto de competencias a las adquiridas para aumentar su ventaja competitiva y rentabilidad, como hizo Philip Morris con Miller Brewing.

Numerosas empresas han basado su estrategia de diversificación en aprovechar sus competencias para crear nuevas unidades de negocio en diferentes industrias. Microsoft aprovechó sus habilidades en el desarrollo de software y marketing para crear dos unidades de negocio en nuevas industrias, su red en línea MSN y las unidades de videojuegos Xbox. Los directivos de Microsoft pensaban que esta estrategia de diversificación era beneficiosa para los accionistas, debido a que las competencias de la empresa le permitirían lograr una ventaja competitiva en las industrias de los videojuegos y en línea. Los resultados de esta estrategia han sido variados; en 2003, cuando Microsoft analizó por primera vez las utilidades de cada una de sus unidades de negocio, se dio cuenta de que el negocio de software generaba casi todas sus utilidades, y la mayoría de las demás unidades de negocio perdía dinero. Su situación competitiva mejoró un poco, pues su Xbox 360 capturó más participación de mercado de Sony, aunque la popularidad del Wii no le ha ayudado. En su negocio en línea, licitó para comprar Yahoo! en 2008 por 43 000 millones de dólares con el objetivo fortalecer a MSN y en especial para aumentar la popularidad de su motor de búsqueda debido a la creciente competencia de Google, pero fracasó; la rentabilidad futura de sus negocios en línea seguía siendo una incógnita en 2009.

Compartir recursos y capacidades

Una tercera forma en la que dos o más unidades de negocio que operan en diferentes industrias pueden incrementar la rentabilidad de una empresa diversificada es cuando la forma en que comparten recursos y capacidades genera economías de alcance.² Las economías de alcance surgen cuando una o más de las unidades de negocio de una empresa diversificada son capaces de lograr ventajas de diferenciación o de ahorros de costos, debido a que pueden compartir, agrupar y utilizar de manera más eficaz los recursos o capacidades costosos, como personal capacitado, equipo, instalaciones de manufactura, canales de distribución, campañas de publicidad y laboratorios de investigación y desarrollo. Si las unidades de negocio en las diferentes industrias comparten un recurso o función pueden, de manera conjunta, reducir su estructura de costos.³ Por ejemplo, los costos de publicidad para productos de consumo de GE, ventas y actividades de servicio se distribuyen sobre una amplia gama de productos, como bombillas de luz, electrodomésticos, aire acondicionado, hornos, etcétera, lo cual reduce costos. Existen dos principales fuentes de estas reducciones de costos.

Primero, cuando las empresas pueden compartir recursos y capacidades por medio de las unidades de negocio, esto reduce su estructura de costos en comparación con

Figura 10.2 Recursos compartidos en Procter & Gamble

una empresa que opera sólo en una industria y que tiene que erogar los costos totales de desarrollar recursos y capacidades. Por ejemplo, P&G produce pañales desechables, papel higiénico y toallas de papel, todos los cuales son productos que los clientes valoran por su capacidad de absorber fluidos sin desintegrarse. Debido a que estos productos necesitan el mismo atributo, la absorbencia, P&G puede compartir los costos de investigación y desarrollo asociados con desarrollar y fabricar productos de papel mucho más absorbentes y avanzados por medio de los tres distintos negocios (sólo dos se muestran en la figura 10.2). De manera similar, como todos estos productos se venden en tiendas minoristas, P&G puede usar su misma fuerza de ventas para vender todos sus productos (figura 10.2). En cambio, los competidores de P&G que hacen sólo uno o dos de estos productos no pueden compartir estos costos a través de las industrias, así que su estructura de costos es más alta. En consecuencia, P&G tiene costos más bajos; puede usar su función de marketing para diferenciar mejor sus productos y obtiene un ROIC más alto que las empresas que operan sólo en una o algunas industrias y que son incapaces de lograr economías de alcance a partir de su capacidad de compartir recursos entre sus diferentes unidades de negocio.

Una vez más, la diversificación para lograr economías de alcance es posible sólo cuando existen similitudes *significativas* entre una o más de las funciones de la cadena de valor en las diferentes unidades de negocio o divisiones de una empresa, que generan una mayor rentabilidad. Además, los administradores deben estar conscientes de que los costos de coordinación necesarios para lograr economías de alcance en una empresa en ocasiones son *más altos* que el valor que puede crear tal estrategia.⁴ En consecuencia, la diversificación basada en lograr economías de alcance debe adoptarse sólo cuando compartir competencias generará una ventaja competitiva significativa para una o más de las unidades de negocio existentes o nuevas de una empresa.

Uso de la agrupación de productos

En busca de nuevas formas de diferenciar sus productos, cada vez más empresas están ingresando a nuevas industrias que ofrecen a los clientes nuevos productos conectados o relacionados con los productos existentes. Esto permite a una empresa expandir y ampliar la variedad de los productos que fabrica, de manera que sea capaz de satisfacer las necesidades que tienen los clientes de un paquete completo de productos relacionados. Esto pasa en la actualidad con las telecomunicaciones, donde los clientes están

buscando paquetes para servicios de telefonía celular, servicio para línea telefónica fija, acceso a internet de alta velocidad, servicio telefónico VOIP, programación de televisión, apuestas en línea, video a la carta o alguna combinación de estos servicios. Para satisfacer esta necesidad, las grandes compañías telefónicas como AT&T y Verizon han adquirido a otras empresas que proporcionan uno o más de estos servicios, mientras que las empresas de cable como Comcast han adquirido o formado alianzas estratégicas con empresas que les permiten ofrecer a sus clientes paquetes de servicios. La meta, una vez más, es agrupar productos para ofrecer a los clientes precios más bajos y un conjunto superior de servicios.

Tal como las empresas de manufactura se esfuerzan por disminuir el número de sus proveedores de componentes para reducir costos y mejorar la calidad, así también el cliente final desea obtener conveniencia y un menor precio por una agrupación de productos relacionados. Otro ejemplo de agrupación de productos proviene de la industria de equipo médico en la que empresas que en el pasado producían diferentes tipos de bienes, como instrumental de quirófano, dispositivos de ultrasonido, creación magnética de imágenes y equipo de rayos X, se han fusionado para ofrecer a los hospitales una gama completa de equipo médico. Esta consolidación de la industria también la practican hospitales que desean obtener la conveniencia y los menores precios que suelen surgir después de suscribir un contrato a largo plazo con un solo proveedor.

Uso de las competencias organizacionales generales

Las competencias organizacionales generales trascienden las funciones o las unidades de negocio y se encuentran en la cima o en el nivel corporativo de una empresa multinegocios. Con frecuencia las competencias generales son resultado de las habilidades de los altos directivos y de los expertos funcionales de una empresa. Cuando se presentan estas competencias generales, ayudan a cada unidad de negocios dentro de una empresa a trabajar a un nivel superior del que sería posible si operara como una empresa separada o independiente, esto aumenta la rentabilidad de *toda* la corporación, como en el caso de Samsung visto al inicio de este capítulo.⁵ Existen tres tipos de competencias organizacionales generales que ayudan a una empresa a incrementar su desempeño y rentabilidad: 1) capacidades emprendedoras, 2) capacidades en diseño organizacional y 3) capacidades estratégicas.

Capacidades emprendedoras Una empresa que genera un flujo de efectivo significativo, podrá aprovecharlo sólo si sus administradores son capaces de identificar nuevas oportunidades y actuar en consecuencia para crear un flujo de nuevos y mejores productos, tanto en su industria actual como en las nuevas. Algunas empresas parecen tener una mayor capacidad para estimular a sus administradores a actuar de maneras emprendedoras que otras, por ejemplo, Apple, 3M, HP y Samsung.⁶

Estas empresas pueden promover el espíritu emprendedor pues tienen una cultura organizacional que estimula a los administradores a actuar de manera emprendedora. En consecuencia, estas empresas pueden crear nuevas unidades de negocio rentables con más rapidez que otras; esto les permite aprovechar las oportunidades rentables para la diversificación. Analizaremos una de las estrategias requeridas para generar un nuevo negocio rentable más adelante en este capítulo: la iniciativa interna de nuevos negocios. Por ahora, es importante observar que para promover el espíritu emprendedor, una empresa debe 1) alentar a sus administradores a asumir riesgos, 2) darles tiempo y recursos para buscar nuevas ideas, 3) no castigar a los gerentes cuando una nueva idea fracase y 4) asegurarse de que el flujo de efectivo disponible no se desperdicie en perseguir demasiadas nuevas iniciativas riesgosas que tengan pocas probabilidades de generar un rendimiento rentable sobre la inversión. Los administradores estratégicos enfrentan

un desafío similar para lograr estos cuatro objetivos. Por una parte, una empresa debe alentar a su personal a asumir riesgos, por la otra, debe limitar el número de iniciativas de negocios en que participará.

Las empresas que poseen sólidas capacidades emprendedoras logran este acto de malabarismo. Por ejemplo, la meta de 3M de generar 40% de las utilidades de productos introducidos en los pasados cuatro años orienta la atención de los gerentes en la necesidad de desarrollar nuevos productos e ingresar a nuevos negocios. El antiguo compromiso de 3M de ayudar a sus clientes a resolver problemas también asegura que las ideas para nuevos negocios estén enfocadas en el cliente. La celebración que realiza la empresa a los empleados que han creado nuevos negocios exitosos ayuda a reforzar la norma del espíritu emprendedor y la toma de riesgos. De manera similar, existe una norma de que no se castigará el fracaso, sino que éste tiene que considerarse como una experiencia de aprendizaje.

Capacidades en diseño organizacional El diseño organizacional es la capacidad de una empresa para crear una estructura, cultura y sistemas de control que motiven y coordinen a los empleados para que logren un alto nivel de desempeño. El diseño organizacional es un factor importante que influye en las capacidades emprendedoras de una empresa; también es una determinante fundamental de la capacidad de una empresa para crear las competencias funcionales que le dan una ventaja competitiva. La forma en que los administradores estratégicos toman decisiones de diseño organizacional como cuánta autonomía se necesita dar a los gerentes de niveles inferiores en la jerarquía, qué tipo de normas y valores se deben desarrollar para crear una cultura corporativa y hasta cómo decorar el edificio de sus oficinas para alentar el libre flujo de ideas, es una determinante importante de la capacidad de una empresa diversificada para beneficiarse de su modelo multinegocios. La estructura y los controles organizacionales eficaces crean incentivos que alientan a los gerentes (divisionales) de unidades de negocio a maximizar la eficiencia y eficacia de sus unidades. Además, un buen diseño organizacional ayuda a impedir que los administradores estratégicos pierdan nuevas oportunidades rentables, como sucede con los empleados que se preocupan tanto en proteger la posición competitiva de su empresa en industrias *existentes* que pierden de vista las nuevas o mejores formas de hacer negocios y dejan pasar las oportunidades rentables de ingresar a nuevas industrias.

En los últimos dos capítulos de este libro se analiza de manera detallada el diseño organizacional. Para beneficiarse de adoptar una estrategia corporativa, una empresa debe administrar y modificar de manera continua su estructura y cultura de manera que motive y coordine a sus empleados para que éstos trabajen a su máximo nivel y desarrolle los recursos y las capacidades de los cuales depende su ventaja competitiva. La necesidad siempre presente de alinear la estructura de una empresa con su estrategia, es una tarea compleja y permanente, y sólo los altos directivos con habilidades superiores en diseño organizacional pueden llevarla a cabo.

Capacidades superiores de administración estratégica Para que la diversificación incremente la rentabilidad, los altos directivos de una empresa deben tener capacidades superiores en administración estratégica. Deben poseer las habilidades intangibles y difíciles de definir para gobernar una empresa, que son necesarias para administrar las diferentes unidades de negocio de tal forma que permita a éstas tener un mejor desempeño que el que tendrían si se tratara de empresas independientes.⁷ Estas habilidades de gobierno son una capacidad poco común y muy valiosa. Sin embargo, ciertos presidentes de empresas y altos directivos parecen tenerlas; han desarrollado la aptitud de administrar múltiples negocios al mismo tiempo y de alentar a los altos directivos de esas unidades de negocio a diseñar estrategias para lograr un desempeño superior. Ejemplos de presidentes de empresas (CEO) que han poseído capacidades superiores de adminis-

Dilema ético

Recientemente, muchos altos directivos han sido declarados culpables de alterar de manera ilegal los estados financieros de sus empresas para ocultar su pobre desempeño ante los accionistas o tan sólo para su beneficio personal. Se le ha encomendado la tarea de crear un sistema de control para su empresa que asegure que los gerentes se comporten de manera ética y legal cuando informen sobre el desempeño de su negocio. Para ayudar a desarrollar el sistema de control, usted identifica las cinco formas principales de diversificación que los gerentes usan para aumentar la rentabilidad: transferir y aprovechar competencias, compartir recursos, empaquetar productos y el uso de competencias generales de administración. ¿Cómo podrían asociarse estos cinco métodos con el comportamiento no ético? ¿Puede determinar las reglas o procedimientos que impedirían a los gerentes comportarse de manera no ética?

tracción estratégica incluyen a Jeffery Immelt de GE, Steve Ballmer de Microsoft, Steve Jobs de Apple y Larry Ellison de Oracle y, por supuesto, al presidente de Estados Unidos, Barack Obama.

Una habilidad de gobierno de especial importancia en una empresa diversificada es la capacidad de diagnosticar la fuente de los problemas de una unidad de negocios con un mal desempeño y después comprender cómo avanzar en la solución de esos problemas. Esto podría suponer recomendar nuevas estrategias a los altos directivos existentes de la unidad o saber cuándo reemplazarlos con un nuevo equipo gerencial que esté en mejores condiciones de solucionar los problemas. Los altos directivos que tienen tales habilidades de gobierno tienden a ser muy buenos para obtener información entre los directores de las unidades de negocio y ayudarlos a analizar detenidamente los problemas estratégicos.

Relacionada con esta habilidad está la capacidad de los altos directivos de una empresa diversificada para identificar a las empresas inefficientes y mal administradas en otras industrias y después adquirirlas y reestructurarlas para mejorar su desempeño y, por tanto, la rentabilidad de toda la corporación. Existen varias formas de mejorar el desempeño de la empresa adquirida. Primero, un equipo más agresivo de altos directivos reemplaza a la dirección de la empresa adquirida. Segundo, el nuevo equipo liquida recursos costosos, como divisiones con un bajo desempeño, jets ejecutivos y grandes oficinas corporativas; también despidió a gerentes y empleados para reducir la estructura de costos. Tercero, el nuevo equipo directivo trabaja para diseñar nuevas estrategias que ayuden a mejorar el desempeño de las operaciones del negocio adquirido y mejora su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente.

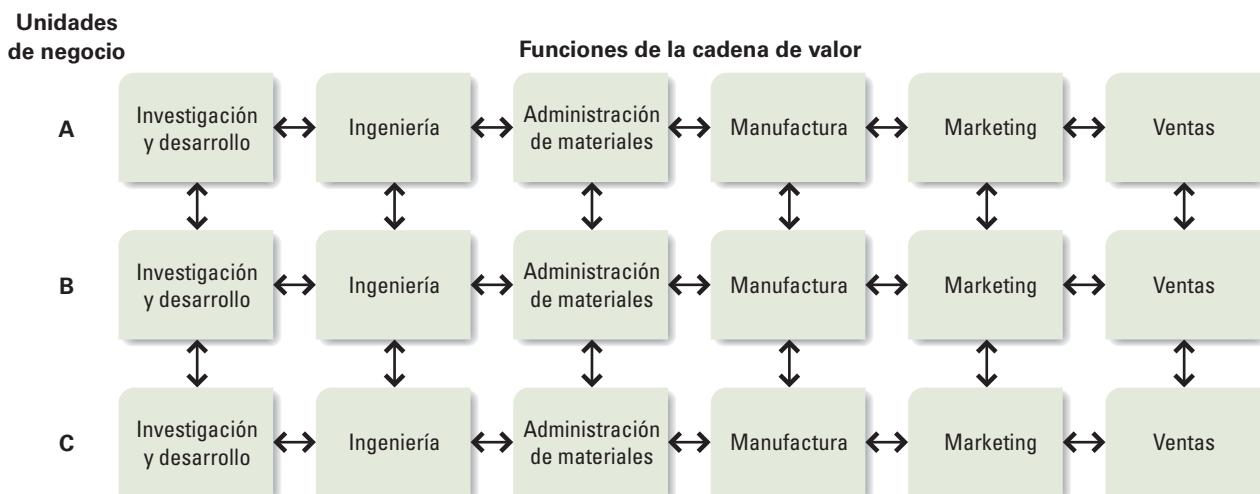
Cuarto, para motivar al nuevo equipo de la alta dirección y a los demás empleados de la empresa adquirida a trabajar para la consecución de tales metas, se debe implementar en toda la empresa un sistema de remuneración según el desempeño, el cual deberá estar vinculado a la rentabilidad para recompensar el esfuerzo de los empleados de todos los niveles; éstas son metas difíciles de alcanzar y desafiantes que obligan a los empleados de todos los niveles a trabajar para aumentar la eficiencia y eficacia de la empresa. Por último, el nuevo equipo de alta dirección sabe muy bien que si fracasa en incrementar el desempeño de su división y alcanzar estas difíciles metas dentro del plazo acordado, será reemplazado. En resumen, el sistema de recompensas y sanciones que establecen los directivos corporativos de la empresa adquirente ofrece a los altos directivos nuevos de la unidad adquirida un fuerte incentivo para desarrollar estrategias que mejorarán el desempeño operativo de esa unidad.

DOS TIPOS DE DIVERSIFICACIÓN

La última sección analizó las cinco formas principales mediante las cuales las empresas pueden usar la diversificación para transferir e implantar sus modelos de negocio y estrategias en otras industrias para incrementar su rentabilidad a largo plazo. Las dos estrategias corporativas de *diversificación relacionada* y *diversificación no relacionada*, pueden distinguirse por la forma en que intentan lograr los cinco beneficios de la diversificación para mejorar la rentabilidad.⁸

Diversificación relacionada

La diversificación relacionada es una estrategia corporativa basada en la meta de establecer una unidad de negocios (división) en una nueva industria que esté *relacionada* con las unidades de negocio existentes de una empresa por alguna forma de similitud o relación entre las cadenas de valor de las unidades de negocio nuevas y existentes. Como podría esperar, la meta de esta estrategia es obtener los beneficios de transferir

Figura 10.3 Similitudes entre las cadenas de valor de tres unidades de negocio

competencias, aprovecharlas, compartir recursos y empaquetar productos, de los que se habló antes.

El modelo multinegocios de diversificación relacionada se basa en aprovechar las fuertes similitudes tecnológicas, de manufactura, marketing y ventas entre unidades de negocio nuevas y existentes que puedan ajustarse o modificarse con éxito para aumentar la ventaja competitiva de una o más unidades de negocio. La figura 10.3 ilustra las similitudes o relaciones posibles entre las diferentes funciones de tres unidades de negocio o divisiones. Cuanto mayor sea el número de vínculos que se puedan formar entre las unidades, mayor será el potencial de lograr los beneficios lucrativos que traen consigo las cinco razones para diversificar que se analizaron antes.

10.1 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Cisco Systems incursiona en varias nuevas industrias

Cisco Systems es famosa por desarrollar enrutadores y commutadores de internet sobre los cuales se construye la World Wide Web (WWW). En 2009, Cisco aún obtenía la mayoría de sus ingresos por 10 000 millones de dólares anuales de la venta de sus enrutadores y commutadores de internet a las grandes empresas, a proveedores de servicio de internet (ISP, por sus siglas en inglés) y a las empresas dedicadas al almacenamiento de enormes centros de datos que han surgido para satisfacer la creciente necesidad de "computación en nube" o almacenamiento de datos en línea. Sin embargo, los años de la explosión del desarrollo de internet de la década de los noventa que permitieron a Cisco obtener formidables utilidades han llegado a su fin; al igual que todas las empresas de alta tecnología, Cisco fue vapuleada por el derrumbe en la demanda de hardware de internet que siguió al colapso de las empresas punto com y por la recesión que comenzó en 2008. Sin embargo, su presidente, John Cham-

bers, que ha liderado a la empresa desde sus inicios, tiene la reputación de adquirir empresas de alta tecnología, cuando el precio de sus acciones es bajo por causa de los malos tiempos económicos, para después usar sus competencias con el fin de estimular su crecimiento futuro. Y Cisco tiene miles de millones en efectivo disponibles para hacer cualquier adquisición que Chambers decida que incrementará la rentabilidad futura de la empresa.

Al darse cuenta de que el mercado de enrutadores de internet por sí mismo no generaría las gigantescas utilidades necesarias para incrementar el ROIC de la empresa, Chambers se embarcó en una estrategia importante de diversificación relacionada. De su negocio central de hardware y software de internet, Cisco se expandió rápidamente a la industria de la electrónica de consumo para incrementar su rentabilidad. Sin embargo, cada adquisición que Chambers ha realizado está relacionada de alguna manera con internet.

(continúa)

De hecho, su modelo multinegocios está basado en adquirir empresas que hacen los productos en las industrias que facilitan e impulsan la demanda del cliente de ancho de banda o uso de internet. ¿Por qué? Porque esto aumenta la demanda de los productos centrales de Cisco: los enrutadores y conmutadores de internet que ofrecen el ancho de banda adicional que los ISP y los centros de datos necesitan para satisfacer la creciente demanda de negocios y clientes de un servicio rápido de internet. Por ejemplo, los productos que las nuevas adquisiciones de Cisco producen, alientan a individuos y empresas a participar en actividades como compartir videos personales en línea o realizar teleconferencias. Estas actividades generan una gran demanda de ancho de banda en internet para aumentar la velocidad y capacidad de su servicio; empresas en línea como YouTube y Facebook, ISP, empresas importantes de telecomunicaciones como AT&T y Sprint, y compañías de cable como Comcast, se ven obligadas a gastar miles de millones de dólares en enrutadores Cisco para estar a la altura de la demanda siempre creciente de los clientes por un servicio de internet rápido.

Si bien impulsar la demanda de internet es parte de su estrategia de diversificación relacionada, Cisco ha sido pionero en innovar productos nuevos desde el principio; también busca transferir y aprovechar sus competencias de investigación y desarrollo en todos sus nuevos negocios y en hacerlos trabajar fácilmente en conjunto, lo cual genera economías de alcance. Por ejemplo, en 2003, para ayudar a los clientes a conectarse en línea con más facilidad, Cisco compró al fabricante de equipo de redes en el hogar, Linksys, por 500 millones de dólares e implantó su tecnología en la empresa. Hoy, Linksys es el principal proveedor de enrutadores domésticos que los clientes usan para crear redes inalámbricas en sus hogares a fin de dar a todos los miembros de la familia un acceso instantáneo a la web; esto también ha aumentado la necesidad de mayor ancho de banda. Los enrutadores domésticos comparten la tecnología de internet de Cisco y funcionan a la perfección con sus enrutadores y conmutadores para facilitar el acceso y uso de internet. En 2005, con el fin de incrementar la capacidad de los televisores para aprovechar internet en descargar programas de televisión y películas (y aumentar su uso), Chambers adquirió Scientific Atlanta por 7 000 millones de dólares, la cual fabrica los decodificadores que se adquieren cuando el cliente se suscribe con un proveedor de cable. Hoy, Cisco provee todos los decodificadores para empresas como Comcast y Time Warner; por supuesto, éstos también funcionan con sus demás productos de internet. Además, los decodificadores tienen la capacidad de ofrecer tanto a los usuarios comerciales como a los domésticos videoconferencias, lo cual ocupa enormes cantidades de ancho de banda.

En 2009 Cisco anunció que pagaría 590 millones de dólares para comprar Pure Digital, la empresa que produce las videocámaras coloridas y de bolsillo que permiten a las personas subir y compartir con gran rapidez sus videos en la web. Hasta ahora, se han vendido dos millones de cámaras

en Estados Unidos. Chambers afirma que esta adquisición ayudará a aumentar la demanda para la siguiente generación de productos de entretenimiento y comunicación, como Wiis, iPhones y laptops, todos diseñados para hacer más fácil y rápido a los usuarios el acceso a internet. La meta de Cisco una vez más es incrementar la demanda de los clientes para su servicio de internet, lo que obligará a las empresas relacionadas a incrementar su capacidad de ancho de banda y a comprar el hardware y software del gigante de la creación de redes.

En marzo de 2009, Cisco anunció su ingreso a una nueva industria, la del hardware de cómputo, al establecer una iniciativa interna de nuevos negocios dedicada a la creación de un poderoso y avanzado servidor, cuyo nombre en código es "Proyecto California," que lo llevará a competir directamente con Dell, HP, Sun e IBM. En 2009, para desarrollar cualquier tipo de centro de datos, la mayoría de los cuales está vinculada a internet, las grandes empresas tenían que comprar tres diferentes clases de productos: servidores de cómputo vinculados a "racks" que combinan su poder, bancos de almacenamiento o memoria y software y hardware de creación de redes que los vincula a internet. Existen diferentes empresas de alta tecnología que suministran estos tres productos; la meta de Cisco es ofrecer los tres como un paquete unificado que pueda reducir de manera importante la complejidad del rack del servidor, el consumo de energía y el costo. Cada rack de Cisco contendrá siete servidores alimentados por los nuevos y poderosos chips Nehalem, un banco de almacenamiento integrado y un nuevo conmutador de redes de internet de Cisco, Nexus, que permitirá al rack entregar la información que pueda adaptarse a los requerimientos de tecnología de comunicaciones y ancho de banda de cualquier empresa. Por ejemplo, muchas empresas como Google e IBM están compitiendo por convertirse en líderes de la computación de nube, que permite a los clientes almacenar sus datos en centros de datos en línea. Estos centros de datos requieren el uso de miles de racks de servidores. En 2009, 50% de los ocho millones de servidores vendidos cada año están basados en centros de datos en internet que usan enrutadores Cisco. Por tanto, los nuevos servidores de Cisco ofrecen todo el hardware y software necesarios para suministrar todo el ancho de banda y almacenamiento que una empresas pudiera necesitar de una forma perfecta y a un costo más bajo.

Para 2009, la estrategia de Cisco de crear sinergias y compartir y aprovechar sus competencias entre todos sus productos relacionados con internet la ha llevado a ingresar a 28 industrias diferentes, incluidas iniciativas internas de nuevos negocios menores en sistemas de música digital para el hogar y de vigilancia pública, todos los cuales generan a su vez demanda de ancho de banda. Chambers anunció que su meta era salir de la recesión de 2009 con productos listos para convertir a Cisco no sólo en el líder global de la tecnología de las comunicaciones, sino también en el área de hardware de TI vinculado a internet para negocios y clientes individuales.

Una ventaja adicional de la diversificación relacionada es que también permite a una empresa usar cualquier competencia organizacional general que posea para incrementar el desempeño general de *todas* sus divisiones industriales diferentes, como las que conforman Samsung Corporation. Por ejemplo, los administradores estratégicos pueden esforzarse por crear una estructura y cultura que fomente el espíritu emprendedor entre las divisiones como lo han hecho Samsung y 3M; más allá de estas competencias generales, ambas empresas han establecido competencias distintivas que sus diferentes unidades de negocio comparten, las cuales se esfuerzan siempre en mejorar. Como ejemplo de una empresa líder que está adoptando cada vez más una estrategia de diversificación relacionada es Cisco Systems, que se analiza en la sección 10.1 Estrategia en acción.

Diversificación no relacionada

La diversificación no relacionada es una estrategia corporativa basada en un modelo multinegocios cuya meta es incrementar la rentabilidad mediante el uso de competencias organizacionales generales para incrementar el desempeño de *todas* las unidades de negocio de la empresa. Las empresas que adoptan esta estrategia suelen llamarse *conglomerados*, organizaciones de negocios que operan en diversas industrias. Las empresas que adoptan una estrategia de diversificación no relacionada no tienen la intención de transferir o aprovechar competencias entre unidades de negocio o compartir recursos. La única meta de los administradores estratégicos es usar las competencias organizacionales generales de la empresa para fortalecer los modelos de negocio de cada una de sus unidades de negocio o divisiones. Si los administradores estratégicos de los conglomerados tienen las habilidades especiales necesarias para administrar muchas empresas en industrias diversas, la estrategia puede generar un desempeño y una rentabilidad superiores donde con frecuencia no se cuenta con estas habilidades, como se analizará más adelante en este capítulo. Algunas empresas como United Technologies Corporation (UTC) de la cual se hablará en la sección 10.2 Estrategia en acción, tiene altos directivos que parecen tener estas habilidades especiales.

LÍMITES Y DESVENTAJAS DE LA DIVERSIFICACIÓN

Muchas empresas como 3M, Samsung, UTC y Cisco han alcanzado los beneficios de adoptar las dos estrategias de diversificación de las que se acaba de hablar, y se las han arreglado para conservar su rentabilidad en el tiempo. Por otra parte, empresas como GM, Textron y Phillips que han adoptado la diversificación fracasaron de manera miserable y se volvieron no rentables. Existen tres principales razones de que un modelo de negocios basado en la diversificación pueda generar una pérdida de ventaja competitiva: 1) cambios en la industria o dentro de una empresa que ocurren con el tiempo, 2) diversificación adoptada por las razones equivocadas y 3) diversificación excesiva que genera crecientes costos burocráticos.

Cambios en la industria o la empresa

La diversificación es una estrategia compleja. Para adoptarla, los altos directivos deben tener la habilidad para reconocer las oportunidades rentables para ingresar a nuevas industrias e implementar las estrategias necesarias para hacer que la diversificación sea rentable. Con el paso del tiempo, el equipo de alta dirección de la empresa suele sufrir cambios; en ocasiones sus ejecutivos más capaces se unen a otras empresas donde se convierten en sus presidentes, en ocasiones presidentes exitosos deciden retirarse o renunciar. Cuando los directivos que poseen habilidades difíciles de definir se van, suelen llevarse su visión con ellos. Los nuevos líderes de una empresa pueden carecer de la

competencia o compromiso necesarios para adoptar la diversificación con éxito en el tiempo; por tanto, la estructura de costos de la empresa diversificada aumenta y elimina cualquier ganancia que la estrategia pudiera producir.

Además, el entorno suele cambiar de manera rápida e impredecible con el tiempo. Cuando la nueva tecnología desdibuja las fronteras industriales, puede destruir la fuente de la ventaja competitiva de una empresa; por ejemplo, para 2009, fue evidente que el iPhone de Apple se había convertido en competidor directo de Nintendo para los juegos en pequeños dispositivos móviles. Cuando un cambio tan importante ocurre en el negocio central de una empresa, los beneficios que ésta ha obtenido de transferir o aprovechar las competencias distintivas desaparecen. La empresa ahora lleva sobre sus hombros un cúmulo de negocios cuyo desempeño en sus respectivas industrias se ha vuelto mediocre, debido a que no están basados en la nueva tecnología, algo que le ha sucedido a Sony. Por tanto, un problema importante con la diversificación es que el éxito futuro de esta estrategia es difícil de predecir. Para que una empresa siga siendo rentable en el futuro, los administradores deben estar tan dispuestos a desinvertir en unidades de negocio como lo deben estar para adquirirlas. Sin embargo, la investigación sugiere que los administradores no se comportan de esta forma.

Diversificación por las razones equivocadas

Como se ha analizado, cuando los administradores deciden adoptar la diversificación, deben tener una visión clara de cómo es que su ingreso a nuevas industrias les permitirá crear nuevos productos que les ofrezcan más valor a los clientes y así incrementar la rentabilidad de la empresa. Sin embargo, con el tiempo, la estrategia de diversificación puede generar una rentabilidad cada vez menor, por las razones aducidas antes, pero los administradores suelen rehusarse a reconocer que su estrategia está equivocada. Aunque saben que deben desinvertir en negocios poco rentables, los administradores “fabrican” razones por las cuales deben conservar su conjunto de negocios.

En el pasado, por ejemplo, una justificación muy usual (y falsa) para la diversificación era que la estrategia permitiría a una empresa obtener los beneficios de la acumulación de riesgos. La idea en la que se basa la acumulación de riesgos es que una empresa puede reducir el riesgo de considerables incrementos y disminuciones en las utilidades (algo que redunda en decrementos en el precio de sus acciones) si adquiere y opera empresas en varias industrias que tienen diferentes ciclos de negocio. El ciclo de negocios es la tendencia a las alzas y bajas en los ingresos y utilidades de las empresas, debido a cambios “predecibles” en la demanda del cliente. Por ejemplo, incluso en una recesión, las personas necesitan comer; las utilidades que ganan las cadenas de supermercados permanecerán relativamente estables, y las ventas en Walmart en realidad aumentan, pues los compradores intentan obtener más valor por su dinero. A la vez, una recesión ocasiona que la demanda de automóviles y bienes de lujo se desplome. Muchos CEO argumentaron que al diversificarse en industrias que tienen diferentes ciclos de negocio, las ventas e ingresos de algunas de sus divisiones se incrementarían mientras los de otras disminuirían, así que el resultado neto es un flujo más estable de ingresos y utilidades en el tiempo. Un ejemplo de acumulación de riesgos ocurrió cuando U. S. Steel se diversificó en la industria del petróleo y gas en un intento por contrarrestar los efectos adversos de las caídas cíclicas en la industria acerera.

Este argumento ignora dos cosas importantes. Primero, los accionistas pueden eliminar el riesgo inherente de la tenencia de una acción individual al diversificar su portafolio, y pueden hacerlo un costo mucho menor que lo que una empresa podría. Por tanto, los intentos de acumular riesgos por medio de la diversificación representan un uso improductivo de recursos; en lugar de ello, las utilidades deben reembolsarse a los accionistas en forma de mayores dividendos. Segundo, la investigación sugiere que la diversifica-

ción corporativa no es una forma eficaz de acumular riesgos, debido a que los ciclos de negocios en las diferentes industrias son *inherentemente difíciles de predecir*, así que es probable que una empresa diversificada encuentre que una caída económica afecta a todas las industrias de manera simultánea. Si esto sucede, la rentabilidad de la empresa se desplomará.⁹

Cuando el negocio central de una empresa está en problemas, otra justificación errónea para la diversificación es que el ingreso a nuevas industrias la rescatará y generará crecimiento y rentabilidad a largo plazo. Un ejemplo de una empresa que cometió este error es Kodak. En la década de los ochenta, la creciente competencia de empresas japonesas de bajo costo como Fuji, combinada con los inicios de la revolución digital, pronto hizo que sus ingresos y utilidades se estancaran y después disminuyeran. Sus directivos debieron hacer todo lo posible para reducir su estructura de costos; pero en lugar de ello tomaron su cuantioso flujo de efectivo disponible y gastaron decenas de miles de millones de dólares para ingresar a nuevas industrias, como la del cuidado de la salud, la biotecnología y el hardware, en un intento desesperado y errado para encontrar formas de aumentar su rentabilidad.

Éste fue un desastre debido a que en cada industria a la que Kodak ingresó estaba poblada por empresas fuertes como 3M, Canon y Xerox. Además, los directores corporativos de Kodak carecían de las competencias generales para dar a sus nuevas unidades de negocio una ventaja competitiva. Además, a cuantas más industrias ingresaban, mayor era la gama de amenazas con la que se encontraban y más tiempo tenían que pasar lidiando con ellas. En consecuencia, tenían menos tiempo para mejorar el desempeño de su negocio central de películas que continuaba en declive.

En realidad, la diversificación de Kodak fue sólo por el crecimiento mismo, pero el *crecimiento no crea valor para los accionistas*; el crecimiento es tan sólo el subproducto, no el objetivo, de una estrategia de diversificación. Sin embargo, en su desesperación, las empresas se diversifican tan sólo con el fin de crecer más no de ganar alguna ventaja estratégica bien pensada.¹⁰ De hecho, un gran número de estudios académicos sugieren que la diversificación *extensiva* tiende a reducir más que a mejorar la rentabilidad de una empresa.¹¹ Muchos estudios concluyen que las estrategias de diversificación corporativa que adoptan muchas empresas pueden disipar el valor en lugar de crearlo.¹²

Costos burocráticos de la diversificación

Una razón principal de que la diversificación sea incapaz de aumentar la rentabilidad es que con mucha frecuencia los *costos burocráticos* de la diversificación exceden los beneficios creados por la estrategia (es decir, las utilidades más altas que se generan cuando una empresa produce y vende una gama más amplia de productos diferenciados y reduce su estructura de costos). Como se mencionó en el capítulo anterior, los *costos burocráticos* son costos asociados con resolver las dificultades de transacción que surgen entre las unidades de negocio de una empresa y entre éstas y la sede corporativa, pues la empresa intenta obtener los beneficios de transferir, compartir y aprovechar competencias. También incluyen los costos asociados con usar las competencias organizacionales generales para resolver las ineficiencias administrativas y funcionales. El nivel de costos burocráticos en una organización diversificada depende de dos factores: 1) el número de unidades de negocio en la cartera de una empresa y 2) el grado al cual se requiere la coordinación entre estas diferentes unidades de negocio para alcanzar las ventajas de la diversificación.

Número de negocios Cuanto mayor sea el número de unidades de negocio en la cartera de una empresa, más difícil será para los directores corporativos informarse acerca de las complejidades de cada negocio. Los administradores simplemente no tienen tiempo de evaluar el modelo de negocio de cada unidad. Este problema comenzó a

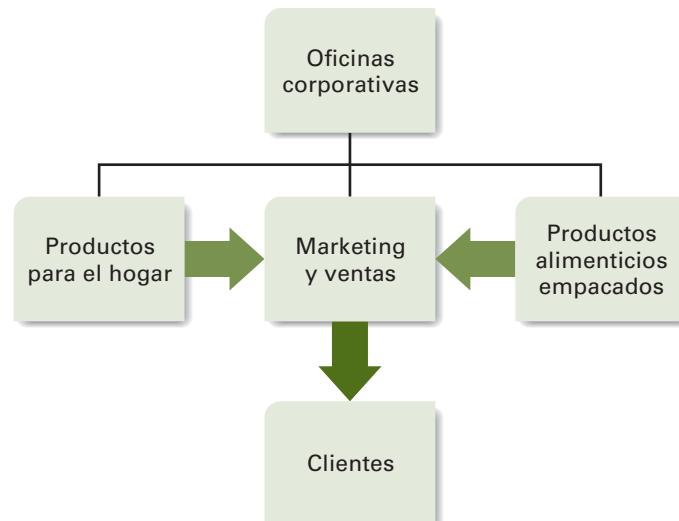
ocurrió a GE en la década de los setenta cuando Reg Jones, su presidente, ansioso de crecimiento, adquirió muchos negocios nuevos. Como Jones comentaba,

Traté de revisar cada plan [de cada unidad de negocio] con gran detalle. Este esfuerzo llevó muchas horas y supuso una tremenda carga para la gerencia ejecutiva. Después de un tiempo comencé a darme cuenta de que no importaba qué tanto nos esforzáramos, no podríamos lograr comprender a fondo los extraños planes de las 40 unidades de negocio.¹³

La incapacidad de los altos directivos en las empresas demasiado diversificadas para mantener el control sobre su modelo multinegocios con el paso del tiempo suele llevarlos a basar importantes decisiones de asignación de recursos sólo en el análisis más superficial de la posición competitiva de cada unidad de negocio. Por ejemplo, una unidad de negocio prometedora puede estar sedienta de fondos de inversión, mientras otras reciben mucho más efectivo del que podrían reinvertir de manera rentable en sus operaciones. Además, debido a que están alejados de las operaciones cotidianas de las unidades de negocio, los directores corporativos pueden encontrar que los directores de dichas unidades intentan ocultar información del mal desempeño para que no los despidan. Por ejemplo, los directores de unidades de negocio pueden achacar sus deficiencias a las condiciones competitivas difíciles, a pesar de que sean resultado de su incapacidad para crear un modelo de negocio exitoso. A medida que tales problemas organizacionales aumentan, los altos directivos tienen que gastar una enorme cantidad de tiempo y esfuerzo para resolverlos. Esto incrementa los costos burocráticos y elimina las ventajas rentables de adoptar la diversificación, como las obtenidas de compartir o aprovechar las competencias.

Coordinación entre negocios El nivel de coordinación requerido para obtener valor de una estrategia de diversificación basada en transferir, compartir o aprovechar las competencias es una fuente importante de costos burocráticos. Los mecanismos burocráticos deben supervisar y manejar esta coordinación y transferencia entre unidades, como las interunidades de negocio y los comités de administración, son una fuente importante de estos costos. Una segunda fuente de costos burocráticos surge debido a la enorme cantidad de tiempo y esfuerzo administrativo requeridos para medir con precisión el desempeño y la contribución única de utilidades de una unidad de negocios que está

Figura 10.4 Coordinación entre unidades de negocio relacionadas



transfiriendo o compartiendo recursos con otra. Considere a una empresa que tiene dos unidades de negocio, una que fabrica productos para el hogar (como jabón líquido y detergente de lavandería) y otra que fabrica productos alimenticios empacados. Los productos de ambas unidades se venden en supermercados. Para reducir la estructura de costos, la empresa matriz decide agrupar las funciones de marketing y ventas de cada unidad de negocios, mediante una estructura organizacional similar a la ilustrada en la figura 10.4. La empresa está organizada en tres divisiones: división de productos para el hogar, división de productos alimenticios y división de marketing.

Aunque tal acuerdo puede reducir de manera significativa los costos operativos, también puede dar origen a problemas de control significativos y por tanto a costos burocráticos. Por ejemplo, si el desempeño del negocio de productos para el hogar comienza a menguar, identificar quién será el responsable (los gerentes en la división de productos para el hogar o los de la división de marketing) puede ser difícil. De hecho, cada uno puede culpar al otro del desempeño deficiente. Aunque este tipo de problemas puede resolverse si la dirección corporativa realiza una auditoría detallada en ambas divisiones, los costos burocráticos (tiempo y esfuerzo de los gerentes) que supondría hacer esto, podrían cancelar una vez más cualquier valor logrado mediante la diversificación.

En resumen, mientras la diversificación puede ser una estrategia altamente rentable, también es la más complicada y difícil de administrar debido a que se basa en un modelo multinegocios complejo. Aunque una empresa haya adoptado con éxito esta estrategia en el pasado, las condiciones cambiantes tanto en el entorno industrial como dentro de una empresa pueden reducir de inmediato las ventajas rentables de adoptarla. Por ejemplo, tales cambios pueden hacer que una o más unidades de negocio pierdan su ventaja competitiva, como sucedió con Sony. O, los cambios pueden hacer que los costos burocráticos asociados con adoptar la diversificación aumenten de manera drástica y anulen sus ventajas. Por tanto, la existencia de los costos burocráticos limita el grado de diversificación que una empresa puede implementar de forma rentable. Es conveniente que una empresa se diversifique sólo cuando las ventajas rentables de esta estrategia *exceden* los costos burocráticos de administrar el creciente número de unidades de negocio requerido cuando una empresa se expande e ingresa a nuevas industrias.

ELEGIR UNA ESTRATEGIA

Diversificación relacionada frente a diversificación no relacionada

Debido a que la diversificación relacionada supone compartir más competencias, podría pensarse que puede aumentar la rentabilidad de más formas que la diversificación no relacionada y que por ende es la mejor estrategia de diversificación. Sin embargo, algunas empresas, como UTC, pueden crear tanto o más valor de adoptar la diversificación no relacionada, así que esa estrategia debe también tener algunos beneficios sustanciales. Una empresa no relacionada no tiene que lograr la coordinación entre sus unidades de negocio; tiene que manejar sólo los costos burocráticos que surgen del número de negocios en su portafolio. En cambio, una empresa relacionada tiene que lograr la coordinación *entre* sus unidades de negocio si quiere lograr las ganancias que provienen de utilizar sus competencias distintivas. En consecuencia, tiene que lidiar con los costos burocráticos que surgen *tanto* del número de unidades de negocio en su portafolio *como* de la coordinación entre ellas. Por tanto, aunque sea verdad que las empresas diversificadas no relacionadas pueden crear valor y utilidades de más formas que las empresas no relacionadas, también tienen que erogar mayores costos burocráticos para hacerlo. Estos costos mayores pueden anular los beneficios superiores, lo cual hará que la estrategia no sea más rentable que la de la diversificación no relacionada.

Entonces, ¿cómo elige una empresa entre estas estrategias? La elección depende de una comparación de los beneficios de cada estrategia contra los costos burocráticos que

supone adoptarla. Una empresa se beneficia de adoptar una diversificación relacionada cuando 1) sus competencias pueden aplicarse en un mayor número de industrias y 2) tiene capacidades estratégicas superiores que le permiten mantener los costos burocráticos bajo control, quizás porque fomenta el espíritu emprendedor o porque desarrolla una cultura organizacional creadora de valor.

Con esta misma lógica, es benéfico para una empresa adoptar la diversificación no relacionada cuando 1) las competencias funcionales de cada unidad de negocios tienen pocas aplicaciones útiles en diferentes industrias, pero los altos directivos de la empresa son capaces de incrementar la rentabilidad de los negocios mal manejados y 2) los directivos de la empresa usan sus competencias gerenciales estratégicas superiores para mejorar la ventaja competitiva de sus unidades de negocio y mantener los costos bajo control. Algunas empresas bien administradas, como UTC, analizadas en la sección 10.2 Estrategia en acción, tienen gerentes que pueden adoptar con éxito la diversificación y recibir las recompensas.

La red de la estrategia corporativa

Por último, es importante observar que si bien algunas empresas pueden elegir adoptar una estrategia de diversificación relacionada o no relacionada, no hay nada que les impida adoptar ambas estrategias al mismo tiempo, *así como todas las demás estrategias corporativas de las que se ha hablado*. El fin de la estrategia corporativa es incrementar la rentabilidad a largo plazo. Una empresa debe adoptar cualquier estrategia siempre y

10.2 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

United Technologies tiene un as bajo la manga

United Technologies Corporation (UTC), con sede en Hartford, Connecticut, es un *conglomerado*, una empresa que posee una amplia variedad de empresas diferentes que operan de manera independiente en muchos negocios e industrias distintas. Algunas de las empresas en la cartera de UTC son más conocidas que la propia UTC, como Sikorsky Aircraft Corporation; Pratt & Whitney, el fabricante de motores y componentes para aeronaves; Otis Elevator Company; Carrier Air Conditioning, y Chubb, el productor de soluciones de seguridad que UTC adquirió en 2003. Hoy, los inversionistas no ven con buenos ojos a empresas como UTC que poseen y operan empresas en industrias por completo diferentes. Existe la creciente percepción de que los administradores pueden gestionar mejor el modelo de negocio de una empresa cuando ésta opera como una entidad independiente o autónoma. ¿Cómo UTC puede justificar tener a todas estas empresas reunidas en un conglomerado? ¿Por qué esto generaría un mayor incremento en la rentabilidad total que si cada una operara como empresa independiente? En la última década, los consejos de administración y los presidentes de muchos conglomerados, como Greyhound-Dial, ITT Industries y Textron, se han percatado de que al mantener reunidas a tan diversas empresas, estaban reduciendo y no incrementando la rentabilidad de cada una de ellas. En consecuencia, muchos conglomerados se han desintegrado, y

sus empresas se han separado para permitirles operar como entidades separadas e independientes.

El presidente de UTC, George David, afirma que ha creado un modelo multinegocios único y sofisticado que agrega valor a cada negocio diverso de UTC. David se unió a Otis Elevator como asistente de su presidente en 1975, pero en menos de un año, Otis fue adquirido por UTC. La década de los setenta fue una época en que la mentalidad de "más grande es mejor" regía al Estados Unidos corporativo, y se consideraba que las fusiones y adquisiciones de cualquier tipo eran la mejor forma de aumentar las utilidades. UTC envió a David a administrar sus operaciones sudamericanas y más tarde le dio la responsabilidad de sus operaciones japonesas. Otis había formado una alianza con Matsushita para desarrollar un elevador para el mercado japonés, y el "Elevonic 401" resultante, después de haberse instalado en muchos edificios japoneses, demostró ser un desastre. Se descomponía con mayor frecuencia que los fabricados por otras empresas japonesas, y a los clientes les preocupaba su confiabilidad y seguridad.

Matsushita estaba muy avergonzada por las fallas de los elevadores y asignó a uno de sus expertos líderes en administración de la calidad total (TQM), Yuzuru Ito, para que encabezara el equipo de ingenieros de Otis que debía averiguar por qué tenían un mal desempeño. Bajo la dirección de Ito,

todos los empleados, gerentes, diseñadores y trabajadores de producción, que habían fabricado el elevador, analizaron las razones de su mal funcionamiento. Este estudio exhaustivo generó un rediseño total del elevador, y cuando su nuevo y mejorado elevador se lanzó a nivel mundial, fue todo un éxito. La participación de Otis en el mercado global de los elevadores aumentó de manera súbita, y una de las consecuencias fue que David fuera nombrado presidente de UTC en 1992. Se le dio la responsabilidad de reducir los costos en toda la corporación, incluida su importante división Pratt & Whitney, y su éxito para reducir la estructura de costos de UTC y aumentar su ROIC lo condujo a su nombramiento como presidente en 1994.

Ahora responsable de todas las diferentes empresas de UTC, David decidió que la mejor forma de incrementar su rentabilidad, que había ido en descenso, era encontrar formas de mejorar la eficiencia y calidad en *todas* sus empresas constitutivas. Convenció a Ito de mudarse a Hartford y asumir la responsabilidad de impulsar el tipo de mejoras que habían transformado a la división Otis, así que Ito comenzó a desarrollar el sistema TQM para UTC, que se conoce como "Lograr la excelencia competitiva" o ACE (por sus siglas en inglés y que en ese idioma significa *as*).

Ésta es un conjunto de tareas y procedimientos que todos usan, desde los empleados operativos hasta los altos directivos para analizar todos los aspectos de la forma en que un producto está hecho. La meta es encontrar maneras de mejorar la *calidad* y la *confiabilidad*, para *reducir* los costos de hacer un producto y, en especial, hallar los medios para hacer que la siguiente generación de un producto en particular tenga un mejor desempeño, en otras palabras, alentar la *innovación tecnológica*. David responsabiliza a cada empleado en cada función y en cada nivel de lograr las ganancias graduales e incrementales que generan productos innovadores y eficientes de vanguardia, los cuales permiten a la empresa dominar su industria.

David llama estas técnicas "disciplinas procesales," y las ha usado para incrementar el desempeño de todas las empresas de UTC. Por medio de estas técnicas, ha creado el valor suficiente para que UTC justifique su operación y propiedad de un conjunto tan diverso de negocios. El éxito de David se puede ver reflejado en el desempeño que su empresa ha logrado en la década desde que él asumió su control: ha cuadruplicado la utilidad por acción de UTC, y sus ventas y utilidades se han disparado. UTC ha estado entre las tres principales empresas que encabezan el promedio industrial Dow Jones durante la mayor parte de la primera década de este siglo, y la empresa ha superado de manera consistente a GE, otro gigantesco conglomerado, en su rendimiento para los inversionistas.

David y sus directivos creen que las ganancias que pueden lograrse de las disciplinas procesales de UTC son infinitas debido a su propia área de investigación y desarrollo, en la cual invierte más de 2 500 millones de dólares al año, está generando de manera constante innovaciones de producto que pueden ayudar a todos sus negocios. De hecho, puesto que reconoce que sus habilidades para crear mejoras de procesos son exclusivas de las empresas de manufactura, la estrategia de UTC consiste sólo en adquirir empresas que hagan productos que se puedan beneficiar del uso de su programa ACE, de ahí su adquisición de Chubb. Asimismo, David invierte sólo en empresas que tienen el potencial de seguir siendo líderes en sus industrias y por tanto puede fijar precios superiores al promedio. Sus adquisiciones fortalecen las competencias de los negocios existentes de UTC. Por ejemplo, adquirió Sundstrand una empresa de sistemas industriales aeroespaciales, y la combinó con la división aeroespacial Hamilton de UTC, para crear Hamilton Sundstrand que es ahora un proveedor importante de Boeing y fabrica productos por los que se pueden fijar precios muy altos.

Fuente: <http://www.utc.com>, 2009.

cuando sus administradores estratégicos hayan ponderado sus ventajas y desventajas y llegado a un modelo multinegocios que las justifique. En el caso de apertura se analiza la forma en que Samsung adopta diferentes estrategias corporativas de manera simultánea. La figura 10.5 ilustra cómo es que Sony utiliza una red de estrategias corporativas para competir en muchas industrias.

Primero, el negocio central de Sony es el de los productos de electrónica de consumo, famoso por sus productos innovadores y que lo han convertido en una de las marcas más conocidas del mundo. Para proteger la calidad de sus productos electrónicos, Sony fabrica un alto porcentaje de los componentes de sus televisores, reproductores de DVD, etcétera, y ha adoptado una estrategia de integración vertical hacia atrás. Sony también ha adoptado la implementando vertical hacia delante: después de adquirir Columbia Pictures y MGM en 2004, ahora opera en la industria cinematográfica y ha abierto una cadena de tiendas Sony en los centros comerciales. También comparte y aprovecha sus competencias distintivas al desarrollar sus unidades de negocio que operan en las industrias de las computadoras y los teléfonos inteligentes, una estrategia de diversificación relacionada. Por último, cuando decidió ingresar a la industria de los videojuegos domésticos y desarrollar su PlayStation para competir con Nintendo, estaba adoptando

Figura 10.5 Red de la estrategia corporativa de Sony

una estrategia de diversificación no relacionada. Hoy esta división contribuye más a las utilidades totales de Sony que sus negocios centrales de electrónica.

Aunque ha tenido un enorme éxito al adoptar estas estrategias en el pasado, en la primera década de este siglo, su rentabilidad ha disminuido de manera drástica. Los analistas afirman que su modelo multinegocios permitió a sus directivos diversificarse en demasiadas industrias, cada una de las cuales estaba enfocada en la innovación de productos de alta calidad. Esto es muy costoso y, en consecuencia, su estructura de costos aumentó tanto que consumió todas las utilidades que sus negocios generaban. También afirmaron que su estrategia de dar autonomía a cada unidad había ocasionado que cada una persiguiera sus metas a expensas del modelo multinegocios de la empresa. Sus costos burocráticos ascendentes agotaron su rentabilidad. Además, debido a que sus diferentes divisiones no compartían su conocimiento y experiencia, permitieron a competidores como Samsung alcanzar a Sony y superarla en áreas como los teléfonos celulares y pantallas planas de LCD. Sony ha respondido a estos problemas. Ha dado pasos importantes a fin de reducir los costos burocráticos, mejorar la cooperación divisional para acelerar la innovación y reducir su estructura de costos, como la salida de industrias entre las que se encuentran los asistentes personales digitales (PDA). Los siguientes años demostrarán si estos cambios ayudarán a la empresa a administrar mejor su red de estrategias corporativas para mejorar su rentabilidad.

INGRESAR A NUEVAS INDUSTRIAS: INICIATIVAS INTERNAS DE NUEVOS NEGOCIOS

Hemos analizado todas las estrategias corporativas que los administradores emplean para formular su modelo multinegocios. A partir de aquí, podremos examinar los tres principales métodos que emplean para ingresar a nuevas industrias: iniciativas internas

de nuevos negocios, adquisiciones y joint ventures. En esta sección consideraremos las ventajas y desventajas de usar iniciativas internas de nuevos negocios. En las siguientes secciones, analizaremos las adquisiciones y las joint ventures.

Atractivo de las iniciativas internas de nuevos negocios

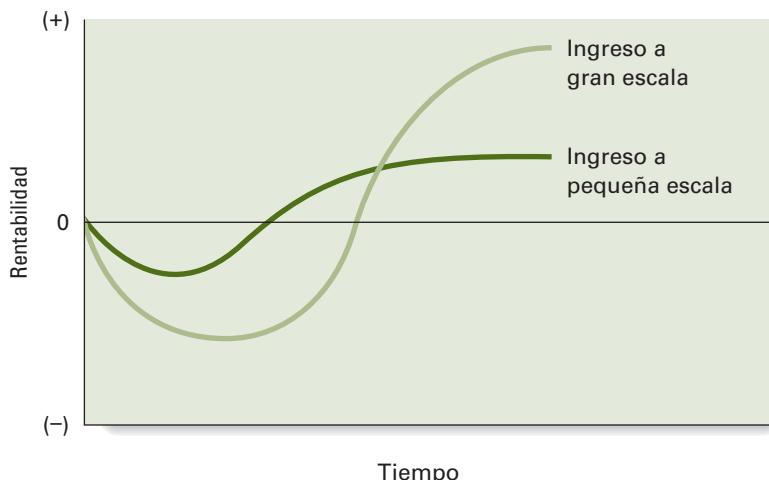
Las iniciativas internas de nuevos negocios suelen usarse para implementar las estrategias corporativas que pueden aprovecharse o recombinarse para ingresar a una industria desconocida. La creación de **iniciativas internas de nuevos negocios** es el proceso de transferir recursos y crear una nueva unidad de negocios o división dentro de una industria diferente. Éstas iniciativas se usan principalmente en empresas cuyo modelo de negocio está basado en usar su tecnología para crear otros tipos de productos e ingresar a mercados o industrias relacionadas. Por tanto, es más probable que empresas basadas en la tecnología que adoptan la diversificación relacionada, como DuPont, que ha creado mercados con productos como el celofán, el nailon, el Freon y el Teflón, empleen las iniciativas internas de nuevos negocios. 3M ha generado un talento natural casi legendario para crear productos o mejorarlos a partir de ideas generadas de manera interna y después, establecer nuevas unidades de negocio para crear el modelo de negocio que le ha permitido dominar el mercado. Asimismo, HP ingresó a las industrias de las computadoras e impresoras mediante este tipo de iniciativas.

Una empresa también puede usar las iniciativas internas de nuevos negocios para ingresar a una industria recién creada o embrionaria, una en la que ninguna empresa ha desarrollado aún las competencias o el modelo de negocio que le dará una posición dominante. Éste fue el caso de Monsanto en 1979 cuando contempló ingresar al área de la biotecnología para producir herbicidas y semillas resistentes a las pestes. El campo de la biotecnología en aquella época era muy joven, sin empresas participantes enfocadas en aplicar la biotecnología a los productos agrícolas. Con base en esto, Monsanto creó una iniciativa interna de nuevos negocios en forma de una nueva división con el objetivo de desarrollar las competencias necesarias para ingresar y establecer una fuerte posición competitiva en esta nueva industria emergente.

Errores en las iniciativas internas de nuevos negocios

A pesar de la popularidad de las iniciativas internas de nuevos negocios, existe un alto 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 adecuado¹⁴ y que la mayoría de estos productos fue resultado de iniciativas internas de nuevos negocios. Tres razones suelen presentarse para explicar la tasa relativamente alta de fracasos de las iniciativas internas de nuevos negocios: 1) ingreso al mercado a una escala demasiado pequeña, 2) mala comercialización del nuevo producto de la iniciativa de nuevos negocios 3) y administración corporativa inadecuada de la división de iniciativas internas de nuevos negocios.¹⁵

Escala de ingreso La investigación sugiere que el ingreso a gran escala a una nueva industria suele ser una precondition crítica para el éxito de una iniciativa interna de nuevos negocios. A corto plazo, esto significa que se debe realizar una inversión de capital significativa para apoyar el ingreso a gran escala; por tanto, existe el riesgo de grandes pérdidas si la iniciativa interna de nuevos negocios fracasa. Pero, a largo plazo, que puede ser entre cinco a doce años, dependiendo de cada industria, una inversión tan grande generará rendimientos mucho mayores que si la empresa opta por ingresar a pequeña escala para limitar su inversión y reducir las pérdidas potenciales.¹⁶ Los entrantes a gran escala pueden lograr con más rapidez economías de escala, desarrollar lealtad

Figura 10.6 Escala de ingreso y rentabilidad

hacia la marca y ganar acceso a los canales de distribución en la nueva industria, todo lo cual aumenta la probabilidad de éxito de una iniciativa interna de nuevos negocios. En cambio, los entrantes de pequeña escala pueden verse incapacitados por los altos costos, debido a la falta de economías de escala y una falta de presencia en el mercado limita su capacidad para desarrollar lealtad a la marca y ganar acceso a los canales de distribución. Estos efectos de escala son particularmente importantes cuando una empresa está ingresando a una industria *establecida* en la cual las empresas participantes ya han logrado economías de escala, lealtad hacia sus marcas y acceso a los canales de distribución. En ese caso el nuevo entrante tendrá que hacer una mayor inversión para triunfar.

La figura 10.6 muestra la relación entre escala de ingreso y rentabilidad por medio del tiempo para las iniciativas internas de nuevos negocios exitosas de pequeña y gran escala. Esta figura muestra que la entrada exitosa de pequeña escala está asociada con pérdidas iniciales mínimas, pero a largo plazo, el ingreso a gran escala genera mayores rendimientos. Sin embargo, debido a los altos costos y riesgos asociados con un ingreso a gran escala, muchas empresas cometen el error de elegir una estrategia de ingreso a pequeña escala, lo cual con frecuencia significa que no pudieron desarrollar la participación de mercado necesaria para el éxito a largo plazo.

Comercialización Muchas iniciativas internas de nuevos negocios están impulsadas por la oportunidad de usar una tecnología nueva o avanzada para fabricar mejores productos para los clientes y superar a los competidores. Pero, si se quiere tener éxito comercial, los productos en desarrollo deben adaptarse para satisfacer las necesidades de los clientes. Muchas iniciativas internas de nuevos negocios fracasan cuando una empresa ignora las necesidades de los clientes en el mercado. Sus directivos se enfocan tanto en las posibilidades tecnológicas de un nuevo producto que olvidan las necesidades de los clientes.¹⁷ Por tanto, una iniciativa de nuevos negocios puede fracasar debido a que está comercializando un producto basado en una tecnología para la que no existe demanda, o la empresa es incapaz de posicionar o diferenciar de manera correcta su producto en el mercado para atraer a los clientes.

Por ejemplo, pensemos en la PC de escritorio comercializada por NeXT, la empresa iniciada por Steve Jobs, el fundador de Apple. El sistema NeXT no pudo lograr participación de mercado porque la PC incorporaba una gama de tecnologías costosa que los consumidores simplemente no deseaban, como unidades de disco óptico y sonido de alta fidelidad. Las unidades de disco óptico, en especial, desanimaron a los clientes debido a que dificultaba dejar de trabajar con PC con unidades de disco flexible para usar las

máquinas de NeXT con unidades de disco óptico. En otras palabras, NeXT fracasó porque su fundador estaba tan deslumbrado por la tecnología de vanguardia que ignoró las necesidades de los clientes. Sin embargo, Jobs se redimió cuando comercializó con gran éxito el iPod de Apple, que domina el mercado de los reproductores MP3, y el iPhone, que ha definido el estándar en el mercado de los teléfonos inteligentes.

Implementación deficiente Administrar el proceso de iniciativas de nuevos negocios y controlar la nueva división de riesgo crea muchos problemas difíciles, tanto administrativos como organizacionales.¹⁸ Por ejemplo, un error común que algunas empresas cometan al tratar de incrementar sus probabilidades de hacer productos con éxito es establecer *demasiadas* divisiones diferentes de riesgo internas al mismo tiempo. Los administradores intentan distribuir los riesgos de fracaso al tener muchas divisiones, pero esto coloca enormes demandas sobre el flujo de efectivo de una empresa. En ocasiones, las empresas se ven obligadas a reducir el financiamiento que cada división recibe para mantener la rentabilidad de toda la empresa, y esto puede ocasionar que las iniciativas de nuevos negocios más prometedoras tengan grandes carencias del efectivo suficiente para triunfar.¹⁹ Otro error común es cuando los directores corporativos no realizan la extensa planeación avanzada necesaria para garantizar que el modelo de negocio basado en una iniciativa de nuevos negocios sea sensato y que contenga todos los elementos que se requerirán después, si es que se desea que la empresa sea exitosa. En ocasiones, los directores corporativos dejan este proceso a los científicos e ingenieros que promueven la nueva tecnología. Enfocarse sólo en la nueva tecnología puede ocasionar que se creen nuevos productos que tengan poco valor estratégico o comercial. Los directores y científicos corporativos deben trabajar en conjunto para aclarar cómo y por qué una iniciativa de nuevos negocios generará un producto que tenga una ventaja competitiva, y establecer de manera conjunta objetivos estratégicos y un cronograma para administrar dicha iniciativa hasta que el producto llegue al mercado.

Si se falla en anticipar los costos y tiempos involucrados en el proceso de la iniciativa de nuevos negocios constituye un error adicional. Muchas empresas tienen expectativas poco realistas concernientes al periodo y esperan que las utilidades fluyan con rapidez. La investigación sugiere que algunas empresas operan con la filosofía de matar nuevos negocios, si no generan utilidades en el tercer año, lo cual es sin lugar a dudas poco realista, pues una iniciativa de nuevos negocios generará utilidades significativas sólo después de cinco años.

Lineamientos para el éxito de una iniciativa interna de nuevos negocios

Si desea evitar estos errores una empresa debe adoptar un enfoque bien pensado y estructurado para administrar su iniciativa interna de nuevos negocios. Las iniciativas de nuevos negocios están basadas en la investigación y el desarrollo. Comienzan con la *investigación exploratoria* necesaria para hacer avances en la ciencia y tecnología básicas, y la *investigación de desarrollo* para identificar, desarrollar y perfeccionar las aplicaciones comerciales de una nueva tecnología. Las empresas con antecedentes sólidos de éxito en la creación de iniciativas internas de nuevos negocios, destacan en ambos tipos de investigación y desarrollo: ayudan a hacer avanzar la ciencia básica y descubren importantes aplicaciones comerciales para ella.²⁰ A fin de hacer avanzar a la ciencia básica, es importante que las empresas tengan vínculos fuertes con las universidades donde se descubre gran parte del conocimiento científico en el que se basan las nuevas tecnologías. También es importante asegurarse de que los científicos, que comprenden la importancia de la investigación y desarrollo, controlen los fondos de investigación. Si hay falta de desarrollo, no importa qué tan bien una empresa haga la investigación básica, tal vez generará pocas iniciativas comerciales de nuevos negocios exitosas. Las empresas pueden implementar muchas

medidas para garantizar que la ciencia de calidad genere productos buenos y comercialmente viables.

Primero, muchas empresas deben asignar los fondos de investigación a manos de los gerentes de unidad de negocios que tienen la habilidad o los conocimientos prácticos para definir con claridad y después seleccionar el mejor conjunto de proyectos de investigación, aquellos que tengan la mayor posibilidad de obtener un rendimiento comercial importante. Segundo, para hacer un uso eficaz de su competencia de investigación y desarrollo, los altos directivos de una empresa deben trabajar con sus científicos de investigación y desarrollo para generar y mejorar de manera continua el modelo y las estrategias de negocio que guían sus esfuerzos, y asegurarse de que *todos* sus científicos e ingenieros comprendan qué tienen que hacer para lograr que los productos triunfen.²¹

Tercero, una empresa debe también promover estrechos vínculos entre investigación y desarrollo y marketing para aumentar las probabilidades de que un nuevo producto sea un éxito comercial en el futuro. Cuando el marketing funciona para identificar los requerimientos más importantes del cliente en cuanto a un nuevo producto y después los comunica a los científicos, se garantiza que los proyectos de investigación satisfagan las necesidades de sus clientes prospectos. Cuarto, una empresa también debe promover estrechos lazos entre investigación y desarrollo y manufactura para asegurar que tiene la capacidad de hacer un nuevo producto propuesto de una forma rentable. Muchas empresas han integrado con éxito las actividades de las diferentes funciones al crear equipos de trabajo interdisciplinarios para supervisar el desarrollo de nuevos productos desde su origen hasta su introducción al mercado. Este método puede reducir de manera importante el tiempo que tarda llevar un nuevo producto al mercado. Por ejemplo, en tanto que investigación y desarrollo trabaja en el diseño, manufactura se encarga de las instalaciones y marketing de diseñar una campaña para mostrar a los clientes cuánto los beneficiará el nuevo producto.

Por último, debido a que el ingreso a gran escala suele generar más utilidades a largo plazo, una empresa puede promover el éxito de una iniciativa interna de nuevos negocios al “pensar en grande”. Mucho antes de la introducción de un producto, una empresa debe construir instalaciones de manufactura de escala eficiente y dar a marketing un presupuesto importante para estructurar una campaña que desarrolle con rapidez presencia de mercado y lealtad hacia la marca. Pero es necesario que los directores corporativos se mantengan en calma si los clientes se tardan en adoptar el nuevo producto. Deben aceptar el hecho de que habrá pérdidas iniciales y reconocer que, siempre y cuando la participación de mercado esté aumentando, a la poste el producto tendrá éxito.

INGRESAR A NUEVAS INDUSTRIAS: ADQUISICIONES

En el capítulo 9 se explica que las adquisiciones son el principal vehículo que las empresas usan para implementar una estrategia de integración horizontal. También son una forma importante en que las empresas pueden ingresar a nuevas industrias para adoptar la integración vertical y la diversificación, de manera que es necesario comprender tanto los riesgos como los beneficios asociados con usar las adquisiciones para implementar una estrategia corporativa.

El atractivo de las adquisiciones

En general, las adquisiciones se usan con el objetivo de adoptar la integración o diversificación vertical cuando una empresa carece de las competencias distintivas necesarias para competir en una nueva industria, así que usa sus recursos financieros para comprar una empresa establecida que tenga esas competencias. Es muy probable que una empresa

utilice las adquisiciones cuando necesita actuar con rapidez para lograr presencia en una industria, por lo general, en una industria embrionaria o en crecimiento. Ingresar a una nueva industria por medio de la creación de iniciativas internas de nuevos negocios, es un proceso relativamente lento; la adquisición es una forma mucho más rápida en la que una empresa puede establecer una presencia de mercado significativa. Una empresa puede comprar a otra líder con una fuerte posición competitiva en cuestión de meses, en lugar de esperar años para desarrollar una posición de liderazgo de mercado al participar en una iniciativa interna de nuevos negocios. Por tanto, cuando la velocidad es un factor de especial importancia, la adquisición es el modo de ingreso favorecido. Intel, por ejemplo, usó adquisiciones para desarrollar su negocio de chips de comunicaciones debido a que percibió que el mercado avanzaba con gran rapidez, y que tardaría mucho tiempo en obtener las competencias necesarias.

Además, las adquisiciones suelen percibirse como un método menos riesgoso que las iniciativas internas de nuevos negocios, pues suponen menos incertidumbre comercial. Debido a los riesgos de fracaso asociados con dichas iniciativas, es difícil predecir su éxito o rentabilidad futuros. En cambio, cuando una empresa hace una adquisición, se anexa una empresa con una reputación ya establecida y sabe con exactitud qué tan grandes son su participación de mercado y rentabilidad de la empresa.

Por último, las adquisiciones son una forma atractiva de ingresar a una industria protegida por altas barreras al ingreso. Recuerde del capítulo 2, que las barreras al ingreso surgen de factores como la diferenciación de productos que genera lealtad hacia la marca y una alta participación de mercado, lo cual a su vez redunda en economías de escala. Cuando las barreras de entrada son altas, puede ser difícil para una empresa ingresar a una industria por medio de iniciativas internas de nuevos negocios, debido a que tendrá que construir instalaciones de manufactura de gran escala e invertir en una campaña publicitaria masiva para desarrollar la lealtad hacia su marca, metas difíciles que requieren enormes gastos de capital. En cambio, si una empresa adquiere otra ya establecida en una industria, como el líder de mercado, puede evadir la mayoría de las barreras de entrada debido a que la empresa ya ha logrado economías de escala y desarrollado lealtad hacia su marca. En general, cuanto más altas sean las barreras al ingreso, más probable será que las adquisiciones sean el medio empleado para ingresar a la industria.

Fallas en las adquisiciones

Por estas razones, las adquisiciones por mucho tiempo han sido el método más común que las empresas usan para adoptar la diversificación. Sin embargo, como se mencionó antes, la investigación sugiere que muchas adquisiciones son incapaces de aumentar la rentabilidad de la empresa adquirente y es posible que se generen pérdidas. Por ejemplo, un estudio de 700 grandes adquisiciones encontró que a pesar de que 30% de éstas generó mayores utilidades, 31% generó pérdidas y el resto tuvo poco impacto.²² La investigación sugiere que muchas adquisiciones fracasan en cuanto al logro de los beneficios anticipados.²³ Un estudio del desempeño posterior a la adquisición de las empresas, reveló que su rentabilidad y participación de mercado solía declinar después, lo cual sugiere que muchas adquisiciones destruyen valor en lugar de crearlo.²⁴

Es probable que las adquisiciones no mejoren el desempeño de las empresas adquirentes por cuatro razones: 1) las empresas con frecuencia experimentan problemas administrativos cuando intentan integrar una estructura y cultura organizacional diferentes a las suyas; 2) las empresas suelen sobreestimar los posibles beneficios económicos de una adquisición; 3) las adquisiciones tienden a ser tan costosas que no incrementan la rentabilidad futura, y 4) las empresas suelen ser negligentes en cuanto al monitoreo de las metas que querían alcanzar mediante la adquisición y no reconocen los problemas importantes que tienen sus modelos de negocio.

Integrar a la empresa adquirida Una vez que se ha verificado la adquisición, la empresa adquirente debe integrar a la adquirida y combinarla con su propia cultura y estructura organizacional. La integración implica la adopción de sistemas de control financiero y administrativo comunes, la conjugación de operaciones de la empresa adquirida y la adquirente, el establecimiento de mecanismos burocráticos para compartir información y personal, y la necesidad de crear una cultura común. La experiencia ha demostrado que muchos problemas pueden ocurrir cuando las empresas intentan integrar sus actividades.

Después de la adquisición, muchas empresas adquiridas experimentan una alta rotación de gerentes, debido a que a sus empleados no les gusta la forma de operar de la empresa adquirente, es decir, su estructura y cultura.²⁵ La investigación sugiere que la pérdida de talento y conocimiento experto de los administradores, sin mencionar el daño producido por la constante tensión entre los negocios, puede lesionar de manera considerable el desempeño de la unidad adquirida.²⁶ Además, con frecuencia las empresas deben contraer una enorme deuda para financiar su adquisición y a menudo son incapaces de pagarla una vez que aparecen estos problemas administrativos y que las debilidades del modelo de negocio de la empresa adquirida empiezan a salir a la luz.

Sobreestimar los beneficios económicos Incluso cuando las empresas encuentran que es fácil integrar actividades, suelen sobreestimar cuánto puede incrementarse la rentabilidad futura al combinar los diferentes negocios. Los administradores suelen sobreestimar las ventajas competitivas que obtendrán de la adquisición y por tanto pagan más por la empresa adquirida que lo que realmente vale. Una razón es que los altos directivos suelen sobreestimar sus competencias generales para crear nuevos productos valiosos a partir de una adquisición. ¿Por qué? El simple hecho de que hayan escalado hasta la cima de una empresa les da un sentido exagerado de sus capacidades e importancia que distorsiona su toma de decisiones estratégica.²⁷ La adquisición de Coca-Cola de varias empresas vitivinícolas medianas ilustra esto. Basado en la lógica que una bebida es una bebida, el entonces presidente de Coca-Cola, decidió que podría movilizar a los talentosos gerentes de marketing de su empresa para desarrollar las estrategias necesarias que le ayudarían a dominar la industria vitivinícola estadounidense. Después de comprar tres compañías vitivinícolas y soportar siete años de utilidades marginales debido a las campañas de marketing fallidas, decidió que el vino y las bebidas carbonatadas eran productos muy diferentes; en especial tenían un atractivo, sistemas de fijación de precios y redes de distribución distintos. Así que al final vendió las operaciones vitivinícolas a Joseph E. Seagram y se resignó a sufrir una pérdida significativa.²⁸

El costo de las adquisiciones Quizá la razón más importante del fracaso de las adquisiciones sea que adquirir una empresa cuyas acciones se cotizan en la bolsa tiende a ser muy costoso; y el gasto de la adquisición puede superar por mucho el valor del flujo de las utilidades futuras que se esperan de ella. Una razón es que los altos directivos de una empresa que es el “blanco” de una adquisición tienden a resistir cualquier intento de absorción a menos que la empresa adquirente acceda a pagar un precio significativamente mayor que el de su valor de mercado actual, el cual suele ser 100% mayor que el valor habitual de las acciones de una empresa. De manera similar, es poco probable que los accionistas de la empresa blanco vendan sus acciones a menos que se les paguen precios altos en relación con su valor de mercado previo a la oferta de absorción. Para pagar tales precios tan altos, la empresa adquirente debe estar segura de que puede usar su adquisición para generar el flujo de utilidades futuras que justifique el precio alto de la empresa objetivo. Esto, con frecuencia, es una tarea difícil, dada la rapidez con la que el entorno de la industria puede cambiar y los demás problemas analizados antes, como la integración de la empresa adquirida. Ésta es una razón importante de que las adquisiciones con frecuencia no sean rentables para la empresa adquirente.

La razón de que la empresa adquirente tenga que pagar un precio tan alto es que el precio de las acciones del blanco de la adquisición presenta un inmenso aumento durante este proceso, pues los inversionistas especulan sobre el precio final que la empresa adquirente tendrá que pagar para absorberla. En caso de un concurso de licitación controvertido, donde dos o más empresas licitan al mismo tiempo para adquirir a la empresa blanco, el precio de sus acciones puede dispararse. Por otra parte, cuando muchas adquisiciones ocurren en una industria determinada, los inversionistas especulan que el valor de las empresas restantes en la industria que *no* han sido adquiridas ha aumentado y que es probable que se presente una licitación para ellas. Esto sucedió en el sector de las telecomunicaciones cuando, para asegurarse de satisfacer las necesidades de los clientes que demandaban equipo de vanguardia, muchas empresas importantes emprendieron “atracones” adquisitivos. Nortel, Corning y Alcatel-Lucent se involucraron en una carrera por comprar las empresas más pequeñas e innovadoras que desarrollaran equipo de telecomunicaciones innovador. El resultado fue que el precio de las acciones de estas empresas incrementó las apuestas de los inversionistas, así que fueron adquiridas a un precio excesivamente inflado. Cuando la burbuja especulativa de las telecomunicaciones reventó, las empresas adquirentes encontraron que habían pagado excesivamente y tuvieron que reducir en gran medida el valor de sus activos en sus libros contables; el precio de las acciones de Nortel y Alcatel-Lucent se desplomó, y en 2009 estaban luchando por sobrevivir.

Monitoreo inadecuado previo a la adquisición Como sugieren los problemas de estas empresas, los altos directivos suelen hacer un trabajo deficiente de monitoreo previo a la adquisición, es decir, evaluar cuánto podrá una adquisición potencial incrementar la rentabilidad futura. Los investigadores han descubierto que una razón importante del fracaso de una adquisición es que los administradores toman la decisión de adquirir otras empresas sin analizar de manera detallada los beneficios y costos potenciales.²⁹ En muchos casos, después que se ha llevado a cabo una adquisición, muchas empresas adquirentes descubren que en lugar de comprar un negocio bien administrado con un modelo de negocio sólido, han comprado una organización en problemas. Resulta obvio que los administradores de la empresa blanco pueden manipular la información o el balance general de la empresa para hacer parecer su condición financiera mucho mejor que lo que es. La empresa adquirente tiene que ser cuidadosa y realizar una extensa investigación. En 2009, IBM estaba en negociaciones para comprar al fabricante de chips, Sun Microsystems. Después de pasar una semana examinando sus libros, IBM redujo su precio 10% después que sus negociadores encontraron en los libros contables de Sun que su base de clientes no era tan sólida como lo esperaban.

Lineamientos para una adquisición exitosa

Para evitar estos errores y hacer adquisiciones exitosas, las empresas deben seguir un método para identificar y evaluar posibles adquisiciones y que está basado en cuatro etapas principales: 1) identificación del blanco y monitoreo anterior a la adquisición, 2) estrategia de licitación, 3) integración y 4) aprendizaje de la experiencia.³⁰

Identificación y monitoreo Mediante el monitoreo previo a la adquisición una empresa aumentará el conocimiento que tiene acerca de un blanco potencial para la absorción y reducirá el riesgo de comprar una empresa problema, es decir, con un modelo de negocio débil. También genera una evaluación más realista de los problemas que supone efectuar una adquisición determinada, de manera que una empresa pueda planear cómo integrar el nuevo negocio y combinar las estructuras y culturas organizacionales. El proceso de monitoreo debe comenzar con una evaluación detallada del razonamiento estratégico para hacer la adquisición, una identificación del tipo de empresa

que sería el candidato ideal para este proceso y un extenso análisis de las fortalezas y debilidades de su modelo de negocio al compararlo con otros blancos posibles.

De hecho, una empresa adquirente debe elegir un conjunto de posibles blancos para su adquisición y evaluar a cada empresa mediante criterios que se enfoquen en revelar: 1) su situación financiera, 2) sus competencias distintivas y su ventaja competitiva, 3) las fronteras cambiantes de la industria, 4) sus capacidades administrativas y 5) su cultura corporativa. Tal evaluación ayuda a la adquirente a realizar un análisis FODA detallado que identifica al mejor blanco, por ejemplo, al medir las posibles economías de escala y de alcance que pueden lograrse entre la adquirente de cada empresa blanco. Este análisis también ayuda a revelar los posibles problemas de integración que pudieran existir cuando es necesario integrar las culturas corporativas de las empresas adquirente y adquirida. Por ejemplo, Microsoft y SAP, el proveedor de software de planeación de los recursos empresariales, líder en el mundo, se sentaron a analizar una posible adquisición por parte de Microsoft. Ambas empresas decidieron que aunque había una lógica estratégica sólida para la fusión (juntas dominarían el mercado de software de cómputo que satisfaría las necesidades de las grandes empresas globales), los problemas de crear una estructura organizacional que pudiera integrar con éxito a sus cientos de miles de empleados de todo el mundo y combinar las dos culturas tan diferentes, era un desafío insuperable.

Una vez que una empresa ha reducido la lista de posibles candidatos para la adquisición, a uno o dos candidatos preferidos, debe contactar a terceras partes expertas, como banqueros inversionistas como Goldman Sachs y Merrill Lynch. Los modelos de negocio de estas empresas se basan en ofrecer ideas valiosas acerca del atractivo de una posible adquisición, las condiciones competitivas actuales de la industria, y en manejar muchas otras cuestiones que rodean a una adquisición, como la forma de elegir la estrategia de licitación óptima para adquirir las acciones de la empresa blanco, para mantener el precio de compra tan bajo como sea posible.

Estrategia de licitación El objetivo de la estrategia de licitación es reducir el precio que una empresa debe pagar por la empresa blanco. La forma más eficaz en la que una empresa puede adquirir a otra es hacer una oferta de absorción amistosa, lo cual significa que dos empresas trabajan de forma amigable para fusionarse y que satisface las necesidades de los accionistas y altos directivos de ambas. En cambio, una toma hostil, como las que sucedieron entre Oracle y PeopleSoft, y entre Microsoft y Yahoo!, el precio de la empresa blanco suele aumentar debido a los especuladores que esperan que el precio ofrecido incremente el del adquirente y el de otra empresa que pudiera aparecer con una contraoferta superior.

Otro elemento esencial de una buena estrategia de licitación es el tiempo. Por ejemplo, Hanson PLC, una de las empresas más exitosas en adoptar la diversificación no relacionada, buscó empresas saludables pero que sufrieran de problemas a corto plazo, debido al ciclo de negocio o a que su desempeño había sido impactado de manera severa por una división con un desempeño inferior. Tales empresas suelen ser subvaluadas en el mercado bursátil, así que pueden adquirirse sin tener que pagar un precio muy alto por sus acciones. Al comprar en el momento oportuno, una empresa puede conseguir una gana.

Integración A pesar del buen monitoreo y la licitación, una adquisición puede fracasar a menos que la empresa adquirente posea las habilidades de diseño organizacional necesarias para integrar a la empresa adquirida a sus operaciones y desarrollar con rapidez un modelo multinegocios viable. La integración debe centrarse en la fuente de las posibles ventajas estratégicas de la adquisición, por ejemplo, las oportunidades de compartir los recursos de marketing, manufactura, investigación y desarrollo, financieros o administrativos. La integración también debe involucrar medidas para eliminar cual-

quier duplicación de funciones o instalaciones. Además, debe desinvertirse en cualquier unidad de negocio indeseable de la empresa adquirida.

Aprender de la experiencia La investigación sugiere que las empresas que adquieren muchas otras con el paso del tiempo se vuelven expertas en el proceso y, por tanto, pueden generar un valor significativo de su experiencia en el proceso de adquisición.³¹ Su experiencia pasada les permite desarrollar un plan astuto que puedan seguir para ejecutar una adquisición de manera más eficiente y eficaz. Tyco International, del que se habla en el Caso de cierre, no realizó tomas hostiles; auditó a detalle las cuentas de la empresa blanco, adquirió empresas para ayudarse a lograr una masa crítica en una industria, actuó con rapidez para lograr ahorros de costos después de una adquisición, promovió a gerentes uno o dos niveles para que lideraran la recién adquirida entidad e introdujo en la unidad adquirida los sistemas de incentivos salariales basados en las utilidades.³²

INGRESAR A NUEVAS INDUSTRIAS: LAS JOINT VENTURES

Las joint ventures son más comunes para ingresar a una industria embrionaria o en crecimiento. Suponga que una empresa está contemplando la idea de crear una división de iniciativas de nuevos negocios en una industria embrionaria, lo cual supone riesgos y costos significativos, debido a que la empresa debe hacer una inversión gigantesca a fin de desarrollar el conjunto de actividades de la cadena de valor requeridas para hacer y vender productos en la nueva industria. Por otra parte, una adquisición puede ser una posibilidad peligrosa debido a que en contadas ocasiones se trata de una empresa líder consolidada en una industria emergente; aunque sea extremadamente costoso comprarla.

En esta situación una joint venture con frecuencia es el método más adecuado para ingresar a una nueva industria, debido a que permite a una empresa compartir los riesgos y costos asociados con establecer una unidad de negocios en la nueva industria con otra empresa. Esto es particularmente cierto cuando las empresas comparten habilidades *complementarias* o competencias distintivas, pues esto aumenta la probabilidad del éxito de una joint venture. Considere la joint venture con participación de 50/50 formada entre UTC y Dow Chemical para producir partes plásticas para la industria aeroespacial. UTC ya estaba implicada en la industria aeroespacial (construye helicópteros Sikorsky) y Dow Chemical tenía habilidades en el desarrollo y la manufactura de compuestos plásticos. La alianza demandaba a UTC que contribuyera con sus avanzadas habilidades aeroespaciales y a Dow con sus destrezas en el desarrollo y la manufactura de compuestos plásticos. Mediante la joint venture, ambas participaron en nuevos mercados de productos. Fueron capaces de lograr los beneficios asociados con la diversificación relacionada, sin tener que fusionar sus actividades en una empresa o cargar con los costos y riesgos de desarrollar por su cuenta nuevos productos. Por tanto, ambas disfrutaron de las ventajas rentables de ingresar a nuevos mercados sin tener que erogar los mayores costos burocráticos.

Aunque las joint ventures suelen beneficiar a ambos socios, en algunos casos se pueden generar problemas. Primero, si bien una iniciativa de nuevos negocios permite a las empresas compartir los riesgos y costos de desarrollar un nuevo negocio, también requiere que compartan las utilidades si triunfa. Por tanto, si a la larga resulta que las habilidades de un socio son más importantes que las del otro, éste tendrá que “ceder” utilidades a la otra parte debido al acuerdo de 50/50. Esto puede crear conflictos y estropear la relación de trabajo, conforme el tiempo pase. Segundo, los socios de la joint venture pueden tener diferentes modelos de negocio u horizontes de tiempo, y pueden surgir problemas si comienzan los conflictos acerca de cómo manejar la joint venture.

Los problemas pueden hacer trizas la sociedad y resultar en un fracaso comercial. Tercero, una empresa que participa en una joint venture corre el riesgo de ceder importantes conocimientos exclusivos a su socio, quien podría usarlos para competir contra ella en el futuro. Por ejemplo, una vez que ha ganado acceso al conocimiento experto de Dow relativo a los compuestos básicos, UTC podría disolver la alianza y producir por su cuenta los materiales. Como se analizó en el capítulo anterior, el riesgo puede minimizarse si Dow obtiene un *compromiso creíble* de UTC, lo cual sucedió. UTC ha tenido que hacer una inversión costosa en activos para hacer los productos para los que la joint venture fue creada.

REESTRUCTURACIÓN

Numerosas empresas se expanden a nuevas industrias para aumentar su rentabilidad. Sin embargo, en ocasiones necesitan salir de las industrias para incrementarla y separarse de sus negocios existentes para convertirse en empresas separadas e independientes. La **reestructuración** es el proceso de reorganizar y desinvertir en unidades de negocio y salir de industrias para reenfocarse en el negocio central de la empresa y reconstruir sus competencias distintivas.³³ ¿Por qué tantas empresas reestructuran y cómo lo hacen?

¿Por qué reestructurar?

Una de las principales razones de que las empresas diversificadas se hayan reestructurado en años recientes es que el mercado accionario ha valuado sus acciones con un **descuento por diversificación**, lo cual significa que la acción de empresas muy diversificadas se valúa más bajo, en relación con sus ganancias, que las acciones de empresas menos diversificadas.³⁴ Los inversionistas consideran a las empresas muy diversificadas como inversiones menos atractivas por cuatro razones. Primero, como se dijo antes, los inversionistas suelen sentir que estas empresas ya no tienen modelos multinegocios que justifiquen su participación en tantas industrias diferentes. Segundo, la complejidad de los estados financieros de las empresas muy diversificadas disfraza el desempeño de sus unidades de negocio individuales; por tanto, los inversionistas no pueden identificar si sus modelos multinegocios están siendo exitosos. El resultado es que perciben que la empresa es más riesgosa que las que operan en una industria cuya ventaja competitiva y estados financieros se pueden comprender con facilidad. Dada esta situación, la reestructuración puede considerarse como un intento para aumentar los rendimientos de los accionistas al dividir la empresa multinegocios en partes separadas e independientes.

La tercera razón del descuento por diversificación es que muchos inversionistas han aprendido de la experiencia que los administradores suelen tener la tendencia a diversificarse demasiado o a hacerlo por las razones equivocadas: sus intentos reducen la rentabilidad.³⁵ Por ejemplo, algunos presidentes de empresas persiguen el crecimiento por motivos egoístas; son constructores de imperios que expanden el alcance de sus empresas hasta el punto en que los costos burocráticos que crecen deprisa se vuelven más grandes que el valor adicional que su estrategia de diversificación crea. Reestructurar, por tanto, se convierte en una respuesta al menguado desempeño financiero ocasionado por el exceso de diversificación.

Un último factor que genera la reestructuración es que las innovaciones en administración estratégica han disminuido las ventajas de la integración vertical o la diversificación. Por ejemplo, hace algunas décadas, se sabía poco acerca de cómo las relaciones cooperativas a largo plazo o las alianzas estratégicas entre una empresa y sus proveedores podrían ser una alternativa viable a la integración vertical. La mayoría de las

empresas consideraba sólo dos alternativas para administrar la cadena de suministro: la integración vertical o la licitación competitiva. Como se analiza en el capítulo 9, en muchas situaciones, las relaciones cooperativas a largo plazo pueden crear el mayor valor, en especial debido a que evitan la necesidad de incurrir en costos burocráticos o abandonar la disciplina de mercado. Puesto que la innovación estratégica se ha difundido por medio de los negocios globales, las ventajas relativas de la integración vertical han disminuido.

RESUMEN

1. Los administradores estratégicos suelen adoptar la diversificación cuando sus empresas están generando un flujo de efectivo disponible, es decir, los recursos financieros que no necesitan para mantener una ventaja competitiva en la industria central de la empresa que se puede usar para financiar iniciativas de nuevos negocios rentables.
2. Una empresa diversificada puede crear valor al a) transferir competencias entre los negocios existentes, b) aprovechar competencias para crear nuevos negocios, c) compartir recursos para lograr economías de alcance, d) usar la agrupación de productos y e) aprovechar las competencias organizacionales generales que mejoran el desempeño de todas las unidades de negocio dentro de una empresa diversificada. Los costos burocráticos de la diversificación aumentan en función del número de unidades de negocio independientes dentro de una empresa y del grado al que los administradores tienen que coordinar la transferencia de recursos entre esas unidades de negocio.
3. La diversificación motivada por un deseo de conjuntar riesgos o lograr un mayor crecimiento suele generar una rentabilidad decreciente.
4. Existen tres métodos que las empresas pueden usar para ingresar a nuevas industrias: iniciativas internas de nuevos negocios, adquisición y joint ventures.
5. Las iniciativas internas de nuevos negocios se emplean para ingresar a una nueva industria cuando una empresa tiene un conjunto de competencias valiosas en sus negocios existentes que pueden aprovecharse o recombinarse para ingresar a un nuevo negocio o industria.
6. Muchas iniciativas internas de nuevos negocios fracasan debido a que su ingreso fue a una escala muy pequeña, a la mala comercialización y a la administración corporativa deficiente del proceso de creación de iniciativas internas de nuevos negocios. La protección contra el fracaso implica un método cuidadosamente planeado para la selección y administración del proyecto, la integración de investigación y desarrollo y marketing para mejorar las probabilidades de que los nuevos productos sean exitosos desde el punto de vista comercial, y el ingreso a una escala suficientemente grande para generar una ventaja competitiva.
7. Las adquisiciones suelen ser la mejor manera de ingresar a una nueva industria cuando una empresa carece de las competencias requeridas para competir en ella, y puede comprar a un precio razonable a una empresa que tiene esas competencias. Las adquisiciones también son un método elegido para ingresar a nuevas industrias cuando existen barreras altas para el ingreso y una empresa no está dispuesta a aceptar los plazos, los costos de desarrollo y los riesgos asociados con desarrollar iniciativas internas de nuevos negocios.
8. Las adquisiciones no son rentables cuando los administradores estratégicos a) subestiman los problemas asociados con integrar una empresa adquirida, b) sobreestiman las utilidades que pueden crearse por la adquisición, c) pagan demasiado por la empresa adquirida y d) realizan un monitoreo inadecuado previo a la adquisición para garantizar que la empresa adquirida aumente la rentabilidad de toda la empresa. La protección contra los fracasos en las adquisiciones requiere un cuidadoso monitoreo previo a la adquisición, una estrategia de licitación minuciosamente seleccionada, un diseño organizacional eficaz para integrar con éxito las operaciones de la empresa adquirida a la empresa en general y administradores que desarrollen una competencia general administrativa al aprender de su experiencia con adquisiciones pasadas.
9. Las joint ventures se emplean para ingresar a nuevas industrias cuando a) los riesgos y costos asociados

con establecer una nueva unidad de negocios son más de lo que una empresa está dispuesta a asumir por su cuenta y b) una empresa puede incrementar las probabilidades de que su ingreso a una industria diferente genere un nuevo negocio exitoso al asociarse con otra que tenga habilidades y recursos que complementen los suyos.

10. Reestructurar suele ser una medida necesaria para corregir los problemas generados por a) un modelo de negocio que ya no crea ninguna ventaja competi-

tiva, b) la incapacidad de los inversionistas para evaluar la ventaja competitiva de una empresa altamente diversificada a partir de sus estados financieros, c) una diversificación excesiva debido a los altos directivos que desean desarrollar un imperio que genera crecimiento sin rentabilidad y d) innovaciones en la administración estratégica como alianzas estratégicas y outsourcing que reduce las ventajas de la integración vertical y la diversificación.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. ¿Cuándo tiende una empresa a elegir a) la diversificación relacionada y b) la diversificación no relacionada?
2. ¿Qué factores aumentan más las probabilidades de que las a) adquisiciones o b) las iniciativas internas de nuevos negocios sean el método preferido para ingresar a una nueva industria?
3. Imagine que IBM ha decidido diversificarse en el negocio de las telecomunicaciones para ofrecer servicios de datos de “computación en nube” y acceso de banda ancha a negocios e individuos. ¿Qué método

recomendaría a IBM adoptar para ingresar a esta industria? ¿Por qué?

4. ¿En qué circunstancias las joint ventures son una manera útil de ingresar a nuevas industrias?
5. Identifique el portafolio de negocios de Honeywell (www.honeywell.com) que puede encontrar en su sitio web. ¿En cuántas industrias participa Honeywell? ¿Describiría a Honeywell como una empresa de diversificación relacionada o no relacionada? ¿La estrategia de diversificación de Honeywell ha incrementado su rentabilidad en el tiempo?

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRÁCTICA

Ejercicio en equipo

De visita en General Electric

Divídase en equipos de tres a cinco personas y utilice cada uno su laptop o siga al profesor en la PC del aula, explore el sitio web de GE (www.ge.com) para responder las siguientes preguntas. Después nombre a un miembro del equipo como representante que comunicará sus hallazgos al grupo.

1. Analice el portafolio de los negocios principales de GE. ¿En qué modelo multinegocios se basa este portafolio de negocios? ¿Qué tan rentable ha sido ese modelo en el pasado?
2. ¿El modelo multinegocios de GE ha estado cambiando? ¿Su presidente, Jeffrey Immelt, anunció alguna nueva iniciativa estratégica?
3. ¿Qué tipo de cambios haría a este modelo multinegocios para aumentar su rentabilidad?

Archivo periodístico 10

Encuentre un ejemplo de alguna empresa diversificada que haya hecho una adquisición que en apariencia fracasara para crear valor. Identifique y evalúe de manera crítica la lógica que la alta dirección utilizó para justificar la adquisición cuando ésta se realizó. Explique por qué tiempo después fracasó la adquisición.

Proyecto de administración estratégica: módulo 10

Este módulo requiere que evalúe el uso que ha hecho su empresa de las adquisiciones, iniciativas internas de nuevos negocios y joint ventures como forma de ingresar a un nuevo negocio o reestructurar su portafolio de negocios.

A. Su empresa ha ingresado a una nueva industria en la década pasada

1. Elija una industria nueva a la que su empresa haya ingresado en los pasados 10 años.
2. Identifique la razón de ingresar a esta industria.
3. Identifique la estrategia utilizada para ingresar a ella.
4. Evalúe la razón de usar esta estrategia de ingreso en especial. ¿Piensa que ésta es la mejor estrategia de ingreso que puede usar? ¿Por qué?
5. ¿Piensa que la adición de esta unidad de negocios a la empresa aumentó o redujo la rentabilidad? ¿Por qué?

B. Su empresa ha reestructurado su portafolio corporativo durante la década pasada

1. Identifique la razón de adoptar una estrategia de reestructuración.
2. Elija una industria de la que su empresa haya salido en los pasados diez años.
3. Identifique la estrategia que usó para salir de esta industria en especial. ¿Considera que ésta fue la mejor estrategia de salida? ¿Por qué?
4. En general, ¿considera que salir de esta industria convino a la empresa?

C A S O D E C I E R R E**Las cambiantes estrategias corporativas en Tyco**

Tyco ha experimentado éxitos y fracasos a medida que su modelo multinegocios ha cambiado con el paso del tiempo. En la década de los noventa, el éxito de Tyco se atribuyó a la forma en que sus altos directivos usaron un modelo multinegocios para implementar la diversificación no relacionada que estaba basada en varias estrategias consistentes. Primero, Tyco usó las adquisiciones para convertirse en el competidor dominante en las industrias a las que ingresaba. Por ejemplo, se convirtió en uno de los proveedores más grandes de sistemas de seguridad, de implementos médicos básicos y componentes electrónicos en Estados Unidos. En esencia por medio de sus adquisiciones, Tyco pudo consolidar industrias fragmentadas y lograr economías de escala que le dieron una ventaja en costos sobre sus rivales más pequeños.³⁶

Segundo, Tyco buscó empresas que hicieran productos básicos de baja tecnología, con una gran participación de mercado pero que habían sido superados por sus competidores, algo que indicaba que había una buena oportunidad para mejorar su desempeño. Una vez que identificaba un blanco potencial, se acercaba a los altos directivos de la empresa para ver si apoyaban la idea de ser adquiridos. Sólo después que sus auditores examinaban de manera cuidadosa los libros contables del blanco y decidían que tenía potencial, Tyco hacía una oferta formal. Cuando la adquisición llegaba a su fin, los altos directivos de Tyco trabajaban para encontrar

formas de fortalecer su modelo de negocio y mejorar el desempeño de la unidad adquirida. Los gastos corporativos y la fuerza de trabajo de la empresa por lo general pasaban por retiros y se reemplazaba al antiguo equipo gerencial por los directivos de Tyco. También, las líneas de producto poco rentables se liquidaban o cerraban, y las plantas de manufactura y los vendedores se fusionaban con las operaciones existentes de Tyco para reducir los costos y lograr economías de escala. Por ejemplo, a meses de adquirir AMP por 12 000 millones de dólares, el fabricante de componentes electrónicos más grande del mundo, Tyco había identificado ahorros de costos por 1 000 millones de dólares que podía lograr al cerrar plantas no rentables y eliminar 8 000 puestos de trabajo. Una vez que el nuevo equipo gerencial de costos había reducido la estructura de costos, los directores corporativos de Tyco establecían metas de desempeño desafiantes que se debían alcanzar y fuertes incentivos financieros para motivar a los empleados a aumentar la rentabilidad.

Durante toda la década de los noventa, este modelo de negocio funcionó bien y las acciones de Tyco subieron como la espuma pero, para 2000 la situación cambió. Sus adquisiciones más recientes no habían contribuido mucho a la rentabilidad total de la empresa, la cual crecía, pero su desempeño se deterioraba. Después, los analistas de la industria comenzaron a criticar a los altos directivos de la empresa por usar métodos contables inadecuados para ocultar el hecho de que el modelo

de negocio de Tyco fracasaba. Los críticos argumentaron que el entonces CEO de Tyco, Dennis Kozlowski y su director de finanzas, Mark Swartz, habían alterado ilegalmente sus informes financieros para aumentar de manera artificial la rentabilidad de sus unidades de negocio y ocultar su mal desempeño. Se vieron obligados a renunciar en 2003, y en 2005, estas acusaciones se confirmaron cuando ambos fueron sentenciados a prisión por hurto de cuantía mayor, fraude bursátil, falsificar registros financieros y conspirar para la defraudación a Tyco por cientos de millones de dólares para financiar estilos de vida sumptuosos.

Tyco era un barco a la deriva a mediados de la primera década de este siglo. Parecía no tener una razón para mantener unido su imperio. Su modelo de negocio fue un fracaso y el precio de sus acciones se desplomó. Las acciones de la empresa se negociaban con un descuento por diversificación, pues para los inversionistas era imposible evaluar la rentabilidad de cada una de sus unidades de negocio. Por tanto, su nuevo presidente, Edward Breen, decidió que la mejor forma de incrementar el valor para los accionistas era invertir el modelo de negocios que Kozlowski había desarrollado.³⁷

En 2006, Breen anunció que había decidido adoptar un nuevo modelo de negocio “no diversificado” y que los diferentes negocios propiedad de Tyco podrían crear más valor si se dividían en tres empresas separadas, cada una de las cuales administrada por su equipo de altos directivos. Breen creía que cada una de las nuevas empresas podría posicionarse mejor en sus industrias respectivas para mantener y aumentar la participación de mercado y mejorar sus márgenes de utilidad. En esencia, Breen decidió abandonar la estrategia de Tyco de

diversificación no relacionada y “desdiversificar” para incrementar la rentabilidad de cada empresa y por tanto los rendimientos para los accionistas.

Las unidades de cuidado de la salud y electrónica de Tyco se dividirían en transacciones libres de impuestos, y Breen continuaría manejando sus operaciones restantes, incluidos sus famosos sistemas de alarmas domésticas ADT, equipos de seguridad, protección contra incendios y sus negocios de bombas y válvulas. Breen creía que los administradores de cada empresa independiente estarían mejor posicionados para desarrollar el modelo de negocio más exitoso para sus industrias. También creía que los rendimientos que generaría algún día superarán a los del antiguo modelo multinegocios de Tyco que logró crecimiento sin una mayor rentabilidad.

La separación de estas empresas se realizó en 2007, y hoy Tyco International, Tyco Electronics y Covidien, su antigua unidad de cuidado a la salud, operan como empresas independientes.³⁸ Para 2009, parecía que las tres empresas habían desarrollado modelos de negocio sólidos necesarios para aumentar la rentabilidad de la forma en que Breen había previsto. Sin embargo, la recepción que inició en 2008 está lesionando el desempeño de las tres empresas, así que no hay nada claro aún.

Preguntas para análisis

1. ¿Cómo ha cambiado el modelo multinegocios de Tyco en el tiempo? ¿Por qué sus altos directivos hicieron estos cambios?
2. Recibe alguna información reciente sobre el desempeño actual de las tres nuevas empresas que se crearon en 2007. ¿Qué estrategias corporativas ha adoptado cada una? ¿Qué tan bueno es su desempeño actual?

11

DESEMPEÑO, GOBIERNO CORPORATIVO, Y ÉTICA EN LOS NEGOCIOS

O B J E T I V O S D E A P R E N D I Z A J E

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

- Comprender la relación entre la administración de los grupos de interés y el desempeño corporativo
- Explicar por qué maximizar los rendimientos para los accionistas suele considerarse como la meta suprema en muchas corporaciones
- Describir los diferentes mecanismos de gobierno que se usan para alinear los intereses de los accionistas con los de los directivos
- Explicar por qué estos mecanismos de gobierno no siempre funcionan como se pensó que lo harían
- Identificar los principales problemas éticos que surgen en los negocios y las causas del comportamiento no ético
- Identificar qué pueden hacer los administradores para mejorar el clima ético de su organización y asegurarse de que las decisiones de negocios no violen los principios éticos

La caída de John Thain

Cuando, en noviembre de 2007, John Thain asumió el cargo de presidente ejecutivo (CEO) del atribulado banco de inversiones Merrill Lynch, todos lo consideraban como el posible salvador.

Merrill Lynch se tambaleaba debido a las enormes pérdidas relacionadas con la crisis hipotecaria estadounidense. La empresa tenía una gran cartera de obligaciones de deuda colateralizadas (CDO), que son complejos derivados financieros creados para proteger bonos respaldados por hipotecas residenciales contra el riesgo de incumplimiento. El ex presidente (CEO), Stan O'Neal, había incorporado las obligaciones CDO a Merrill Lynch, cuando la negociación de estos instrumentos era muy rentable. Pero cuando los precios de los bienes raíces se colap-

saron en Estados Unidos y el incumplimiento en el pago de hipotecas aumentó, su valor no se pudo determinar con precisión; no se podían revender, y empresas como Merrill Lynch tuvieron que cancelar montos por miles de millones en sus balances generales. El consejo de administración despidió a O'Neal y lo reemplazó por Thain.

Desde 2004, Thain había sido presidente de la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE), hasta que Merrill Lynch lo contrató. En la NYSE, Thain había estado pisándole los talones

C A S O D E A P E R T U R A





nes a Richard Grasso, quien fue despedido de la NYSE después de un escándalo por una compensación ejecutiva excesiva (en un año, Grasso había recibido más de 130 millones de dólares en remuneración). Bajo el liderazgo de Thain, la NYSE prosperó y los precios de sus acciones aumentaron 600% entre 2004 y 2007, al igual que la reputación de Thain.

En Merrill Lynch, Thain se enfrentó a enormes desafíos. Pudo recaudar capital adicional para Merrill Lynch, lo cual la salvó de la bancarrota. También redujo costos, despidió a miles de empleados y salió de varios negocios. Para los empleados restantes, predicó las virtudes de un estricto control de costos y afirmó que los gastos personales misceláneos tenían que reducirse al mínimo. Sin embargo, al final, Thain reconoció que Merrill Lynch no podría sobrevivir como una entidad independiente. A pesar de que el gobierno federal ya había comprometido 10 000 millones de dólares de capital adicional como parte de su paquete de recursos financieros para el sector bancario, Merrill Lynch necesitaba más. En el verano de 2008 preparó la venta de la empresa a Bank of America. La adquisición finalizó a principios de 2009. Por todas estas maniobras, Thain recibió extraordinarios comentarios positivos en la prensa. Con base en el convenio de adquisición, Thain continuaría trabajando en Bank of America y le reportaría directamente al presidente, Ken Lewis. Fue en este punto que las cosas empezaron a ir muy mal para él.

Primero, se reveló que al mismo tiempo que recortaba puestos de trabajo y predicaba las virtudes de los controles de costos, Thain también autorizó el gasto de 1.2 millones de dólares para redecorar su oficina en Merrill Lynch. Gastó 800 000 dólares para contratar a un renombrado diseñador, 87 000 dólares en una alfombra, cuatro pares de cortinas por 28 000 dólares, un par de sillas para visitantes por 87 000 dólares, y más.

Por si esto fuera poco, pronto se descubrió que había adelantado varias semanas el pago de bonos de 2008 en Merrill Lynch, de manera que los ejecutivos pudieran cobrarlos antes que finalizara la adquisición por Bank of America. Muchos se preguntaban por qué Merrill Lynch estaba otorgando bonos si tenía pérdidas tan grandes, las acciones habían perdido más de 80% de su valor y el gobierno estaba prestándole 10 000 millones de dólares. El monto de la compensación y las prestaciones en Merrill Lynch ascendieron a 15 000 millones de dólares en 2008, incluidos 2 000 millones en bonos. La compensación total era sólo 6% menor a la del año pasado. Algunos se preguntaban cómo era posible justificar esta erogación dada la enorme destrucción de la riqueza de los accionistas en Merrill Lynch. Además, los periódicos reportaban que el mismo Thain había promovido entre el comité de compensación del consejo de administración un bono multimillonario para 2008, argumentando que en realidad él había salvado a la empresa por lograr su venta y que debía ser recompensado por ello. Cuando esta información salió a la luz, un avergonzado Thain de inmediato cambió de parecer y afirmó que no había cobrado bono alguno para 2008.

Las cosas llegaron a un punto crítico en diciembre de 2008, cuando Thain reveló a Ken Lewis que las pérdidas en Merrill Lynch en el cuarto trimestre habían sido mucho mayores que lo que se había pensado y que ascenderían a unos 15 300 millones de dólares. Lewis, que según se dice, estaba furioso por el engaño, casi echa por tierra la compra, pero fue obligado a proseguir con ella por el gobierno federal, que ya había prestado dinero a Bank of America, y ahora había comprometido otros 20 000 millones en capital para ayudarlo con las pérdidas de Merrill Lynch. Sin embargo, tres semanas después que la transacción finalizara, Bank of America anunció que Thain dejaría la empresa. Y efectivamente, fue despedido.¹

Sinopsis

La historia de Thain detallada en el caso de apertura ilustra algunas de las cuestiones que se abordarán en este capítulo. Thain llegó a Merrill Lynch como un renombrado ejecutivo, pero cuando salió de ahí, lo hizo con su reputación hecha trizas. La decisión de Thain de gastar 1.2 millones de dólares en su oficina personal en un momento en el que Merrill Lynch estaba perdiendo miles de millones y despidiendo a miles de empleados es, en el mejor de los casos, un ejemplo de insensatez y, en el peor, una deficiente ética en los negocios. Su decisión de acelerar el pago de bonos, que despojó de alrededor

de 4 000 millones de dólares a la empresa en números rojos, también es éticamente cuestionable y sugiere que Thain no actuó en beneficio de sus accionistas, pues pocos de ellos hubieran accedido a tales extravagancias en medio de las crecientes pérdidas y del derrumbe del precio de las acciones. La presión que ejerció para que se le pagara un cuantioso bono, indica al desconfiado que Thain era un hombre que anteponía sus intereses a los de los accionistas y los de su corporación. Por último, el hecho de no revelar, hasta ya muy avanzado el proceso de adquisición, que las pérdidas de Merrill Lynch eran mucho mayores que lo previsto, sugiere para algunos que Thain intentaba ocultar el verdadero estado de las cosas a Ken Lewis, por tanto tiempo como fuera posible por temor a que pudiera dar marcha atrás en la adquisición.

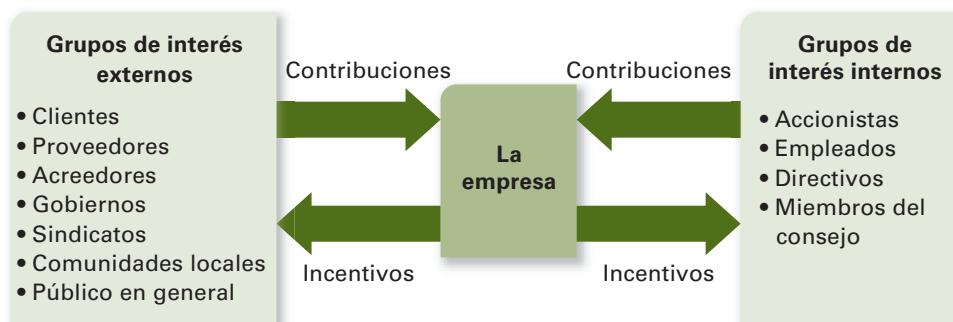
En este capítulo se analizan a detalle los mecanismos de gobierno que los accionistas implementan para asegurarse de que los administradores actúen según sus intereses y adopten estrategias que maximicen el valor accionario. También se analiza por qué los administradores deben poner atención a otros grupos de interés también, como empleados, proveedores y clientes. Equilibrar las necesidades de los diferentes grupos de interés a largo plazo redundará en beneficio para los accionistas, que son los propietarios de la empresa. Los buenos mecanismos de gobierno reconocen este hecho. Además se analizan las repercusiones éticas de las decisiones estratégicas y la forma en que los accionistas pueden asegurarse de que sus decisiones estratégicas estén fundadas en fuertes principios éticos, algo que John Thain quizá no hizo.

GRUPOS DE INTERÉS Y DESEMPEÑO CORPORATIVO

Los **grupos de interés** de una empresa son individuos o grupos con intereses, demandas o inversiones en ella, relacionados con lo que hace y con lo bien que se desempeña.² Incluyen a los accionistas, acreedores, empleados, clientes y las comunidades en las que la empresa hace negocios y el público en general. Los grupos de interés pueden dividirse en internos y externos (figura 11.1). Los **grupos de interés internos** son accionistas y empleados, incluidos los directores ejecutivos, otros directivos y los miembros del consejo de administración. Los **grupos de interés externos** son todos los demás individuos y grupos que tienen algún interés en la empresa. Por lo general, este grupo se compone de clientes, proveedores, acreedores (incluidos bancos y tenedores de bonos), gobiernos, sindicatos, comunidades locales y el público en general.

Todos los grupos de interés tienen una relación de intercambio con la empresa. Cada uno de los grupos de interés mencionados en la figura 11.1 ofrece a la organización importan-

Figura 11.1 Grupos de interés y empresa



tantes recursos (o contribuciones) y, a cambio, cada uno espera que sus intereses sean satisfechos (mediante incentivos).³ Los accionistas ofrecen a la empresa capital de riesgo y, a cambio, esperan que la gerencia intente maximizar el rendimiento sobre su inversión. Los acreedores, y en particular los tenedores de bonos, también proveen a la empresa capital en forma de deuda, y esperan recuperar a tiempo su inversión más los intereses generados. Los empleados ofrecen su trabajo y habilidades, pero a cambio, esperan un ingreso adecuado, satisfacción laboral, seguridad en el empleo y buenas condiciones de trabajo. Los clientes ofrecen a una empresa sus ingresos y, a cambio, quieren productos confiables y de alta calidad que representen valor por su dinero. Los proveedores ofrecen a la empresa insumos y, a cambio, buscan ingresos y compradores confiables. Los gobiernos ofrecen a la empresa normas y regulaciones que rigen las prácticas de negocios y mantienen la competencia justa. A cambio, desean que las empresas se adhieran a estas reglas. Los sindicatos ayudan a proveer a la empresa de empleados productivos y, a cambio, desean prestaciones para sus miembros en función de las contribuciones que hagan a la empresa. Las comunidades locales ofrecen a las empresas infraestructura local y, a cambio, desean que las empresas sean ciudadanos corporativos responsables. El público en general ofrece a las empresas la infraestructura nacional y, a cambio, buscan ciertas garantías de que la calidad de vida mejorará como consecuencia de la existencia de la empresa.

Una empresa debe tomar en cuenta estas afirmaciones al momento de formular sus estrategias, o cualquiera de los grupos de interés podría retirarle su apoyo. Por ejemplo, los accionistas pueden vender sus acciones, los tenedores de bonos pueden demandar pagos de intereses más altos sobre los nuevos bonos, los empleados pueden abandonar sus puestos y los clientes comprar en cualquier otra parte. Los proveedores pueden buscar compradores más confiables. Los sindicatos pueden maquinar disputas laborales nocivas. Los gobiernos pueden implementar acciones civiles o penales en contra de la empresa y sus altos directivos, imponerles multas y, en algunos casos, la cárcel. Las comunidades pueden oponerse a los intentos de la empresa por ubicar sus instalaciones en su área, y el público en general puede formar grupos de presión que demanden acciones contra empresas que perturben la calidad de vida. Cualquiera de estas reacciones puede tener repercusiones desfavorables sobre una empresa.

Análisis del impacto de los grupos de interés

Una empresa no siempre puede satisfacer las demandas de todos sus grupos de interés. Las metas de diferentes grupos pueden estar en conflicto; en la práctica, pocas organizaciones tienen los recursos para manejar a dichos grupos.⁴ Por ejemplo, las demandas sindicales de aumentos salariales pueden entrar en conflicto con las de los consumidores de precios razonables y las de los accionistas de rendimientos aceptables. Con frecuencia, la empresa debe decidir. Para hacerlo, debe identificar a los grupos de interés más importantes y dar la mayor prioridad a adoptar estrategias que satisfagan sus necesidades. El análisis del impacto de los grupos de interés puede ofrecer tal identificación. Por lo general, dicho análisis se apega a los siguientes pasos:

1. Identificar a los grupos de interés.
2. Identificar los intereses e inquietudes de dichos grupos.
3. Identificar qué demandas tienden a hacer a la organización.
4. Identificar a los grupos de interés más importantes, desde la perspectiva de la organización.
5. Identificar los desafíos estratégicos resultantes.⁵

Tal análisis permite a la empresa identificar a los grupos de interés más importantes para su supervivencia y asegurarse de que la satisfacción a sus necesidades sea una tarea

prioritaria. La mayoría de las empresas que ha pasado por este proceso, de inmediato llegan a la conclusión de que se debe satisfacer a tres grupos de interés por encima de todos los demás, si es que la empresa quiere sobrevivir y prosperar: los clientes, los empleados y los accionistas.

La función única de los accionistas

Los accionistas de una empresa suelen colocarse en una clase diferente a las de otros grupos de interés, y por una buena razón. Los accionistas son los propietarios legales de la empresa y los proveedores del **capital de riesgo**, una fuente importante de los recursos de capital que permiten a una empresa operar su negocio. El capital que los accionistas proveen a una empresa se considera capital de riesgo, debido a que no hay garantía de que los accionistas recuperen algún día su inversión y obtengan un rendimiento aceptable.

La historia reciente demuestra con toda claridad la naturaleza del capital de riesgo. Por ejemplo, muchos inversionistas que compraron acciones en Washington Mutual, el gran banco y otorgante de créditos inmobiliarios con sede en Seattle, creían que estaban haciendo inversiones de bajo riesgo. La empresa tenía décadas de antigüedad y pagaba sólidos dividendos que aumentaban cada año. Tenía una extensa red de sucursales y miles de millones en depósitos. Sin embargo, durante la primera década de este siglo, Washington Mutual también había estado otorgando créditos hipotecarios cada vez más riesgosos, supuestamente otorgaba hipotecas a las personas sin verificar como es debido si contaban con los fondos para recuperar esos préstamos a tiempo. Para 2008, muchos de los prestatarios comenzaron a incumplir con el pago de sus créditos, y Washington Mutual tuvo que asumir pérdidas multimillonarias en dólares sobre el valor de su cartera de créditos, con lo cual destruyó el otrora fuerte balance financiero. Las pérdidas fueron tan grandes que las personas con depósitos en el banco comenzaron a temer por su estabilidad; esas personas retiraron alrededor de 16 000 millones de dólares en noviembre de 2008 de sus cuentas en Washington Mutual. El precio de las acciones colapsó de aproximadamente 40 dólares al principio de 2008 a menos de dos por acción. Con el banco zozobrando al borde del abismo, el gobierno federal tomó cartas en el asunto, incautó sus activos y fraguó su venta a JP Morgan. ¿Qué obtuvieron los accionistas de Washington Mutual? Absolutamente nada; los ignoraron.

Durante la década pasada, maximizar los rendimientos para los accionistas ha adquirido una renovada importancia, a medida que cada vez más empleados se convierten en accionistas de la empresa en la que trabajan por medio de planes de titularidad de acciones para empleados (ESOP, por sus siglas en inglés). En Walmart, por ejemplo, todos los empleados que han servido por más de un año son elegibles para participar del ESOP de la empresa. Mediante este plan, se da la oportunidad a los empleados de comprar las acciones de su empresa, en ocasiones con un descuento sobre su valor de mercado. La empresa también puede contribuir con cierta parte del precio de compra. Al convertir a los empleados en accionistas, el ESOP tiende a incrementar el ya fuerte énfasis en la maximización de rendimientos para los accionistas, pues ayuda a satisfacer a dos grupos de interés clave: a los accionistas y a los empleados.

Rentabilidad, crecimiento de las utilidades y demandas de los grupos de interés

Debido a la posición única de los accionistas, los administradores suelen adoptar estrategias que maximicen los rendimientos que los accionistas reciben por ser titulares de las acciones de la empresa. Como se observa en el capítulo 1, los accionistas reciben un rendimiento sobre su inversión en las acciones de la empresa de dos formas: de los

pagos de dividendos y de la apreciación de capital en el valor de mercado de una acción (es decir, por incrementos en los precios en el mercado bursátil). La mejor forma que los administradores tienen de generar los fondos para futuros pagos de dividendos y mantener la apreciación de las acciones es adoptar estrategias que maximicen la rentabilidad a largo plazo de la empresa (según las mediciones del ROIC) y aumentar las utilidades de la empresa en el tiempo.⁶

Como se estudia en el capítulo 3, el ROIC es una medida excelente de la rentabilidad de una empresa. Indica a los administradores con cuánta eficiencia están usando el capital de la empresa (incluido el capital de riesgo de los accionistas) para generar utilidades. Una empresa que está generando un ROIC positivo está cubriendo todos sus gastos corrientes y tiene dinero en exceso, el cual se agrega al capital de los accionistas, con lo que aumenta el valor de la empresa y por tanto el de la participación accionaria en la empresa. El valor de cada acción crecerá más si la empresa puede incrementar sus utilidades con el paso del tiempo, porque entonces la utilidad que es atribuible a cada acción (es decir, las utilidades por acción) también aumentará. Como se ha descrito en este libro, para acrecentar sus utilidades, las empresas deben seguir uno o más de los siguientes pasos: 1) participar en un mercado en crecimiento, 2) despojar de su participación de mercado a los competidores; 3) consolidar la industria mediante la integración horizontal y 4) desarrollar nuevos mercados por medio de la expansión internacional, la integración vertical o la diversificación.

Aunque los administradores deben esforzarse por aumentar las utilidades si intentan maximizar el valor para el accionista, la relación entre rentabilidad y crecimiento de utilidades es compleja, ya que lograr un crecimiento futuro de las utilidades puede requerir inversiones que reducirán el nivel de rentabilidad actual. La tarea de los administradores es encontrar el balance correcto entre rentabilidad y crecimiento de las utilidades.⁷ Demasiado énfasis en la rentabilidad actual a expensas de la rentabilidad futura puede ocasionar que una empresa sea menos atractiva para los grupos de interés. Demasiado énfasis en el crecimiento de las utilidades puede reducir la rentabilidad de la empresa y tener el mismo efecto. En un mundo incierto, encontrar el equilibrio justo entre rentabilidad y crecimiento de las utilidades es, sin lugar a dudas, un arte tanto como una ciencia, pero es algo que los administradores deben lograr.

Además de maximizar los rendimientos para los accionistas, aumentar la tasa de rentabilidad y crecimiento de utilidades de una empresa también es consistente con satisfacer los intereses de varios otros grupos de interés clave. Cuando una empresa es rentable y sus utilidades están aumentando, puede pagar salarios más altos a los empleados productivos y también ciertas prestaciones como cobertura de gastos médicos, todo lo cual ayuda a satisfacer a los empleados. Además, las empresas con un alto nivel de rentabilidad y crecimiento de las utilidades no tienen problema para cumplir con sus compromisos crediticios, lo que provee a los acreedores, incluidos los tenedores de bonos, una idea del grado de seguridad de la empresa. Muchas empresas rentables también están en mejores condiciones de emprender inversiones filantrópicas, lo cual puede ayudar a satisfacer algunos de los intereses que las comunidades locales y el público en general tienen en una empresa. Por tanto, adoptar estrategias que maximicen la rentabilidad a largo plazo y el crecimiento de las acciones de la empresa, es consistente con satisfacer las demandas de los diferentes grupos de interés.

Aquí existe una importante relación causa-efecto. Adoptar estrategias para maximizar la rentabilidad y el crecimiento de las utilidades ayuda a una empresa a satisfacer mejor las demandas que imponen varios grupos de interés, y no al contrario. La empresa que paga en exceso a sus empleados en el periodo actual, por ejemplo, puede tener empleados muy satisfechos por un tiempo, pero tal acción incrementará la estructura de costos de la empresa y limitará su capacidad para lograr una ventaja competitiva en el mercado, con lo que mermará su rentabilidad a largo plazo y dañará su capacidad para

otorgar futuros incrementos en la remuneración. En lo que respecta a los empleados, la forma en que muchas empresas manejan esta situación es hacer que los futuros incrementos en la remuneración dependan de las mejoras en la productividad laboral. Si ésta aumenta, los costos de mano de obra como porcentaje de las utilidades disminuirán, la rentabilidad aumentará y la empresa podrá permitirse pagar a sus empleados más y ofrecerles mayores prestaciones.

Desde luego, no todos los grupos de interés desean que la empresa maximice su rentabilidad a largo plazo y el crecimiento de las utilidades. Los proveedores se sienten más cómodos en vender bienes y servicios a empresas rentables, debido a que pueden tener la certeza de que la empresa tendrá fondos para pagar esos productos. De manera similar, los clientes pueden estar más dispuestos a comprar a empresas rentables, ya que pueden tener la seguridad de que esas empresas existirán en el futuro para proveerles el servicio y soporte posventa. Pero ni los proveedores ni los clientes desean que la empresa maximice sus utilidades a sus expensas. En lugar de ello, quisieran adueñarse de parte de las utilidades de la empresa en forma de precios más altos para sus bienes y servicios (en caso de los proveedores) o precios más bajos para los productos que compran de la empresa (en el caso de los clientes). Por tanto, la empresa está en una relación de negociación con algunos de los grupos de interés, que es un fenómeno del que hablamos 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 es la mejor forma de satisfacer las demandas de los diferentes grupos de interés, una empresa debe hacerlo dentro de los límites marcados por la ley y en forma consistente con las expectativas sociales. La búsqueda irrestricta de utilidades puede generar conductas condenadas por las regulaciones gubernamentales, a las que se oponen actores públicos importantes o tan sólo no éticos. Los gobiernos han promulgado una amplia gama de normas para regular el comportamiento de negocios, como leyes antimonopolio, ambientales y relativas a la salud y seguridad en el lugar de trabajo. Es responsabilidad de los administradores asegurarse de que la empresa acate estas leyes al adoptar sus estrategias.

Por desgracia, hay evidencia abrumadora de que los administradores pueden estar 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 de Estados Unidos despojó a Boeing de 1 000 millones de dólares en contratos para lanzar satélites cuando descubrió que había obtenido miles de páginas de información confidencial de su rival Lockheed Martin. Boeing había utilizado esa información para preparar una licitación ganadora para el contrato de satélites. A esto siguió la revelación de que el director de finanzas de Boeing, Mike Sears, había ofrecido a un funcionario gubernamental, llamado Darleen Druyun, un puesto lucrativo en Boeing mientras Druyun seguía participando en la evaluación de si se le debía otorgar a Boeing el contrato por 17 000 millones de dólares para construir aviones cisterna para la Fuerza Aérea. Boeing ganó el contrato frente a la fuerte competencia de Airbus, y Druyun fue contratado por Boeing. Era evidente que la oferta de trabajo tuvo un impacto sobre la decisión de la Fuerza Aérea. Boeing despidió a Sears y a Druyun; poco después, el presidente de Boeing, Phil Conduit, renunció en señal de un reconocimiento tácito de que él tenía parte de la responsabilidad por las violaciones éticas que habían ocurrido en Boeing durante su cargo como presidente.⁸ En otro caso, el presidente de Archer Daniels Midland, uno de los productores más grandes del mundo de productos agrícolas fue enviado a la cárcel después que una investigación del FBI revelara que la empresa había tratado sistemáticamente de manipular el precio de la lisina al coludirse con otros fabricantes en el mercado global. En otro ejemplo de fijación de precios, el presidente de 76 años de edad de la casa de subastas Sotheby's fue sentenciado a prisión y el ex presidente a arresto domiciliario por manipular los precios con la casa de subastas rival, Christie's durante un periodo de seis años (vea la sección 11.1 Estrategia en acción).

Dilema ético

Usted trabaja para una compañía textil con sede en Estados Unidos y que está enfrentándose a los competidores extranjeros que tienen acceso a mano de obra de bajo costo. Mientras usted paga a los trabajadores de su empresa 14 dólares por hora más prestaciones, sabe que una fábrica textil similar en Vietnam está pagando a sus empleados alrededor de 0.50 de dólar la hora, y la fábrica no tiene que cumplir con las mismas regulaciones de seguridad y ambientales que su empresa. Aunque su fábrica es marginalmente rentable, la fábrica vietnamita tiene una clara ventaja en costos. Su presidente desea trasladar la producción a Centroamérica o al Sureste Asiático, donde los costos de mano de obra y de acatamiento de la ley son más bajos, lo cual occasionaría el cierre de la fábrica y despidos de personal. Su fábrica es el único empleador grande de una pequeña comunidad. Muchos de los empleados han trabajado ahí durante toda su vida. ¿Cuál es la acción correcta que deberían seguir los accionistas? ¿Cuál es el curso de acción más ético? ¿Hay algún conflicto en este punto?

11.1 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Manipulación de precios en Sotheby's y Christie's

Sotheby's y Christie's son dos de las casas de subastas de obras de arte más grandes del mundo. A mediados de la década de los noventa, las dos empresas controlaban 90% del mercado de subastas de obras de arte, el cual en esa época tenía un valor de alrededor de 4 000 millones de dólares al año. Por tradición, las casas de subastas obtienen sus utilidades de la comisión que cobran por las subastas. En buenos tiempos, estas comisiones pueden ascender hasta 10% sobre algunos artículos, pero a principios de la década de los noventa, el negocio de las subastas se encontraba en recesión, pues el suministro de arte para subastar era escaso. Con Sotheby's y Christie's desesperados por obras de arte, los vendedores enfrentaron a ambas casas, lo que disminuyó las comisiones a 2% o incluso menos.

Para tratar de controlar esta situación, Dede Brooks la presidenta de Sotheby's, se reunió con el presidente de Christie's, Christopher Davidge, en una serie de encuentros clandestinos en estacionamientos, que comenzaron en 1993. Brooks afirma que estaba actuando a nombre de su jefe, Alfred Taubman, el presidente y accionista mayoritario de Sotheby's. De acuerdo con Brooks, Taubman había acordado con el presidente de Christie's, Anthony Tennant, trabajar juntos para debilitar el mercado de las subastas y limitar la competencia de precios. En sus juntas, Brooks y Davidge acordaron una estructura de comisiones fijas y no negociables. Con base en una escala fluctuante, la estructura de las comisiones iría de 10% sobre un artículo de 100 000 dólares a 2% sobre un artículo de 5 millones. En efecto, Brooks y Davidge estaban acordando eliminar entre ellos la

competencia basada en precios, lo que garantizaría a ambas casas mayores utilidades. El acuerdo de fijación de precios comenzó en 1993 y continuó sin tregua durante seis años hasta que investigadores federales lo descubrieron y fincaron cargos en contra de Sotheby's y Christie's.

Cuando esta manipulación convenida salió a la luz, los abogados interpusieron varias demandas colectivas a nombre de vendedores que habían sido defraudados por Sotheby's y Christie's. Finalmente, unos 100 000 vendedores suscribieron las demandas colectivas, a las que las casas de subastas pusieron fin con un pago de 512 millones de dólares. Las casas de subastas también fueron encontradas culpables por manipular precios y se les condenó a un pago de 45 millones de dólares en multas a las autoridades antimonopolio de Estados Unidos. En cuanto a los actores clave, el presidente de Christie's, un hombre británico, pudo evitar el proceso judicial en Estados Unidos (la manipulación de precios no constituye un delito por el que alguien pudiera ser extraditado). El presidente de Christie's, Davidge, llegó a un acuerdo con los fiscales y a cambio de la amnistía tuvo que entregar todos los documentos incriminatorios a las autoridades. Brooks también cooperó con los fiscales federales y evitó ir a prisión (en abril de 2002, ella fue sentenciada a tres años de libertad condicional, seis meses de arresto domiciliario, 1 000 horas de servicio comunitario y una multa de 350 000 dólares). Taubman, a quien al final sus antiguos conspiradores abandonaron, fue sentenciado a un año de prisión y a una multa de 7.5 millones de dólares.

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.

Ejemplos como éstos plantean la pregunta de por qué algunos directivos se involucran en un comportamiento tan riesgoso. Un cuerpo de trabajo académico conocido como *teoría de agencia* ofrece una explicación de por qué los directivos pueden participar en conductas ilegales o que, en el mejor de los casos, no benefician a los accionistas de la empresa.

TEORÍA DE AGENCIA

La teoría de agencia analiza los problemas que pueden surgir en una relación de negocios cuando una persona delega autoridad para la toma de decisiones a otra. Ofrece una forma de comprender por qué los administradores no siempre actúan en el mejor provecho de los grupos de interés y por qué algunas veces se comportan de manera no ética y quizás hasta ilegal.⁹ Aunque la teoría de la agencia se formuló en un principio para explicar la relación entre los directivos y los accionistas, los principios básicos se han extendido para cubrir la relación con otros grupos de interés clave, como los empleados, así como las relaciones entre los diferentes niveles directivos dentro de una corporación.¹⁰ Si bien el centro de la atención en esta sección será la relación entre la alta gerencia y los

accionistas, algunos factores pueden aplicarse a la relación entre los grupos de interés y los altos directivos y entre la alta gerencia y los niveles administrativos inferiores.

Relaciones principal-agente

Las premisas básicas de la teoría de agencia son relativamente simples. Primero, una relación de agencia surge siempre que una parte delegue autoridad para la toma de decisiones o el control sobre los recursos de la otra. El principal es la persona que delega la autoridad y el agente es la persona a quien se le delega la autoridad. La relación entre los accionistas y los altos directivos es un ejemplo clásico de relación de agencia. Los accionistas, que son los principales, proporcionan a la empresa el capital de riesgo, pero delegan el control sobre ese capital a los altos directivos, y en particular al presidente (CEO) quien, como su agente, se espera que use ese capital de una manera que los beneficie. Como se ha visto, esto significa usar el capital para maximizar la rentabilidad a largo plazo de la empresa y la tasa de crecimiento de sus utilidades.

La relación de agencia continúa por toda la escala jerárquica de la empresa. Por ejemplo, en una empresa grande, compleja y de múltiples negocios, la alta gerencia no puede tomar todas las decisiones importantes, así que delega parte de la autoridad de toma de decisiones y control sobre los recursos de capital a los directores divisionales o de unidades de negocio. Por tanto, tal como los altos directivos como el CEO son agentes de los accionistas, los directores de unidades de negocio son agentes del CEO (y en este contexto, el CEO es el principal). Éste confía a los directores de las unidades de negocio el uso de los recursos que deben controlar de la manera más eficaz de modo que maximicen el desempeño de sus unidades, lo cual ayuda al CEO a asegurarse de que maximiza el de toda la empresa, por tanto, descargarán la obligación de agencia en los accionistas. En términos más generales, siempre que los directivos deleguen autoridad a los gerentes que están debajo de ellos en la jerarquía y les den el derecho a controlar recursos, se habrá establecido una relación de agencia.

El problema de agencia

Si bien las relaciones de agencia suelen funcionar bien, los problemas pueden surgir si los agentes y los principales tienen metas diferentes y si los agentes realizan acciones que no son en el mejor interés de sus principales. Los agentes pueden hacer esto debido a que existe una **asimetría en la información** entre el principal y el agente: los agentes casi siempre tienen más información acerca de los recursos que están administrando que el principal. Los agentes sin escrúpulos pueden aprovecharse de cualquier asimetría en la información para engañar a los principales y maximizar sus intereses a expensas de éstos.

En el caso de los accionistas, la asimetría de la información surge debido a que delegan la autoridad de toma de decisiones al CEO, su agente, quien en virtud de su posición dentro de la empresa tiende a saber mucho más que los accionistas acerca de las operaciones de la misma. De hecho, puede haber cierta información acerca de la empresa que el CEO no esté dispuesto a compartir con los accionistas debido a que podría también ayudar a los competidores. En tal caso, ocultar cierta información a los accionistas puede ser en beneficio de sus propios intereses. En términos más generales, el CEO, involucrado en el manejo cotidiano de la empresa, suele tener una ventaja informativa sobre los accionistas, tal como sus subordinados pueden tener una ventaja informativa sobre él con respecto a los recursos bajo su control.

La asimetría de la información entre principales y agentes no es necesariamente algo negativo, pero puede dificultar a los principales medir el desempeño de un agente, por tanto, hacerlos responsables del uso que den a los recursos confiados a ellos. Existe cierta ambigüedad en el desempeño inherente a la relación entre un principal y un agente. Los principales no pueden saber de cierto si los agentes actúan en su beneficio. No pueden

tener la certeza de que los agentes están usando los recursos que les han confiado de manera tan eficaz y eficiente como sea posible. En cierto grado, los principales tienen que confiar en que sus agentes harán lo correcto.

Por supuesto, esta confianza no es ciega. Los principales implementan mecanismos cuyo propósito es monitorear a los agentes, evaluar su desempeño y, si fuese necesario, aplicar acciones correctivas. Como se verá en breve, el consejo de administración es uno de esos mecanismos, pues existe en parte para monitorear y evaluar a los altos directivos a nombre de los accionistas. Otros mecanismos tienen fines similares. En Estados Unidos, las empresas que cotizan en bolsa deben presentar de manera regular estados financieros detallados ante la Securities and Exchange Commission que estén de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados. Esta obligación tiene el fin de dar a los accionistas información consistente y detallada acerca del uso que están dando los administradores al capital que se les ha confiado. A la vez, los sistemas de control interno de una empresa sirven para ayudar al CEO a asegurarse de que los subordinados estén usando los recursos que se les han confiado de manera tan eficiente y eficaz como sea posible.

A pesar de la existencia de mecanismos de gobierno y sistemas de control y evaluación exhaustivos, siempre existe cierto grado de asimetría de información entre los principales y los agentes, siempre hay un elemento de confianza involucrado en la relación. Por desgracia, no todos los agentes merecen esta confianza. Una minoría deliberadamente engañará a los principales para su ganancia personal, y en el proceso, a veces infringirá las leyes o se comportará de manera no ética. Los intereses de principales y agentes no siempre son los mismos; difieren y algunos agentes pueden aprovechar las asimetrías de información para maximizar sus intereses a expensas de los principales y se comportarán de maneras que éstos nunca perdonarían.

Por ejemplo, algunos autores han argumentado que, al igual que muchas otras personas, los altos directivos están motivados por deseos de estatus, poder, seguridad laboral e ingreso.¹¹ En virtud de su posición dentro de la empresa, ciertos directivos, como el CEO, pueden usar su autoridad y control sobre los fondos corporativos para satisfacer estos deseos a expensas de los rendimientos para los accionistas. Los CEO pueden usar su posición para invertir fondos corporativos en varios bonos que mejoren su estatus (jetes ejecutivos, oficinas suntuosas y viajes con gastos pagados a lugares exóticos), en lugar de invertir esos fondos de modo que aumenten los rendimientos de los accionistas. Los economistas han denominado a este comportamiento *consumo laboral*.¹² John Thain es el ejemplo del CEO que en apariencia llevaba a cabo un exceso de consumo laboral (vea el Caso de apertura).

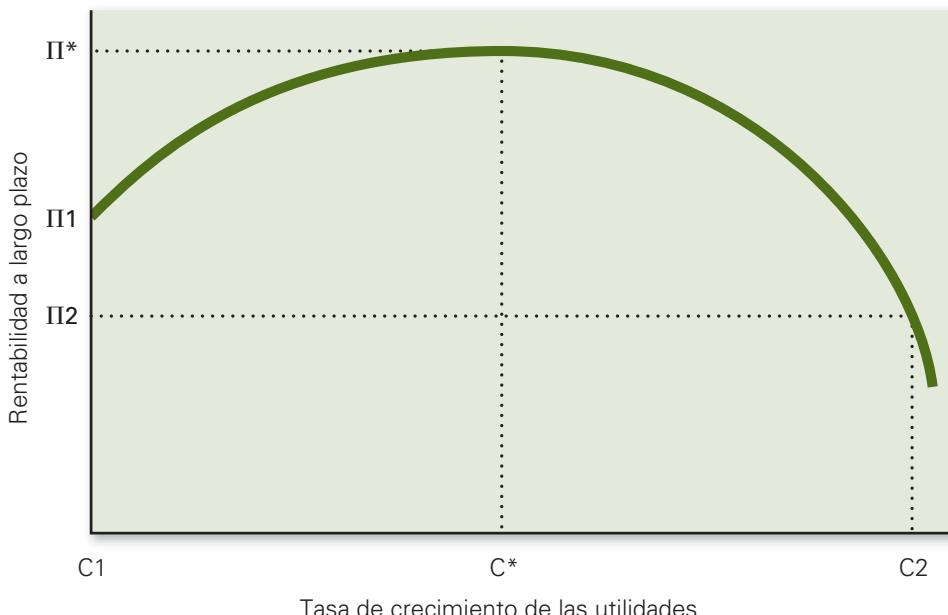
Además de participar en el consumo laboral, los CEO, junto con otros altos directivos, pueden satisfacer sus deseos de un mayor ingreso al usar su influencia o control sobre el consejo de administración para lograr que el comité de compensación del consejo les otorgue aumentos en la remuneración. Los críticos de la industria estadounidense afirman que los pagos extraordinarios ahora se han convertido en un problema endémico y que los altos directivos se han enriquecido a expensas de los accionistas y de otros empleados. Señalan que la remuneración del CEO ha aumentado con una rapidez mucho mayor que la de los empleados promedio, sobre todo debido a dádivas tan liberales de opciones de compra de acciones que le permiten ganar gigantescos bonos en un mercado bursátil en apogeo, aunque la empresa tenga un desempeño mediocre en relación con el mercado y sus competidores.¹³ En 1980, en una encuesta que realizó *Business Week* a las 500 empresas estadounidenses más grandes el CEO promedio ganaba 42 veces el salario de un empleado. Para 1990, esta cifra había aumentado a 85 veces. Hoy, el CEO promedio en la encuesta gana más de 350 veces el salario de un empleado promedio.¹⁴

Lo que irrita a los críticos es el monto de algunos de los paquetes de remuneración y su aparente falta de relación con el desempeño de la empresa.¹⁵ Por ejemplo, en 2006, los accionistas de Home Depot se quejaron amargamente por el paquete de compensación

de su CEO, Bob Nardelli en la junta anual de la empresa. Nardelli, nombrado en 2000, había recibido una compensación de 124 millones de dólares, a pesar del desempeño financiero mediocre de Home Depot y de un declive de 12% en el precio de sus acciones desde su gestión. Cuando se incluyeron las opciones de compra de acciones no ejercidas, su compensación excedía los 250 millones de dólares.¹⁶ Los críticos piensan que el monto de las compensaciones, como éstas, no tiene nada que ver con los logros del CEO. Si es así, esto representa un claro ejemplo del problema de agencia.

Una inquietud más es que al tratar de satisfacer el deseo de estatus, seguridad, poder e ingreso, un CEO puede desarrollar imperios, comprando muchos nuevos negocios en un intento por incrementar el tamaño de su empresa mediante la diversificación.¹⁷ Aunque tal crecimiento pueda deprimir la rentabilidad de la empresa a largo plazo y por tanto, los rendimientos para los accionistas, incrementa el tamaño del imperio bajo el control del CEO y, por consiguiente, su estatus, poder, seguridad e ingreso (existe una estrecha relación entre el tamaño de la empresa y la remuneración del CEO). En lugar de intentar maximizar los rendimientos de los accionistas al buscar el equilibrio correcto entre rentabilidad y crecimiento de las utilidades, algunos altos directivos pueden cambiar la rentabilidad a largo plazo por un mayor crecimiento de la empresa al adquirir nuevos negocios. La figura 11.2 grafica la rentabilidad a largo plazo frente a la tasa de crecimiento en los ingresos de la empresa. Una empresa que no crece quizás esté perdiendo algunas oportunidades rentables.¹⁸ Una tasa de crecimiento moderada de C^* permite a una empresa maximizar la rentabilidad a largo plazo, es decir, generar un rendimiento de Π^* . Por tanto, una tasa de crecimiento de C_1 en la figura 11.2 no es consistente con maximizar la rentabilidad ($\Pi_1 < \Pi^*$). Sin embargo, del mismo modo, lograr un exceso de crecimiento en C_2 requiere diversificarse en áreas que la empresa desconoce. En consecuencia, esto puede lograrse sólo sacrificando la rentabilidad, es decir, después de C^* , la inversión requerida para financiar un mayor crecimiento no produce un rendimiento adecuado, y la rentabilidad de la empresa disminuye. Sin embargo, C_2 puede ser la tasa de crecimiento preferida por el CEO constructor de imperios, pues ésta incrementará su poder, estatus e ingreso. A esta tasa de crecimiento, la rentabilidad es igual a sólo Π_2 .

Figura 11.2 El equilibrio entre las tasas de rentabilidad y crecimiento de las utilidades



Debido a que $\Pi^* > \Pi_2$, una empresa que crece a esta tasa, sin lugar a dudas no está maximizando su rentabilidad a largo plazo o la riqueza de sus accionistas.

La seriedad de los problemas de agencia puede constatarse por lo sucedido a principios de este siglo, cuando una serie de escándalos sacudió al mundo corporativo, muchos de los cuales se pueden atribuir a la búsqueda egoísta de los altos directivos y a la incapacidad de los mecanismos de gobierno corporativo para frenar los privilegios de esos ejecutivos. Entre 2001 y 2004 salieron a la luz escándalos contables en varias corporaciones importantes, como Enron, WorldCom, Tyco, Computer Associates, HealthSouth, Adelphia Communications, Dynegy, Royal Dutch Shell y la importante compañía italiana de alimentos, Parmalat. En Enron, al ignorarlas en los estados financieros, se ocultaron deudas por unos 27 000 millones de dólares a los accionistas, empleados y reguladores en sociedades especiales. En Parmalat, los directivos aparentemente “inventaron” de 8 000 a 12 000 millones de dólares en activos para mejorar el balance general de la empresa, activos que nunca existieron. En el caso de Royal Dutch Shell, los altos directivos inflaron de manera intencional el valor de las reservas petrolíferas de la empresa por una quinta parte, lo cual ascendía a 4 000 millones de barriles de petróleo que nunca existieron, lo cual hacía que la empresa pareciera ser mucho más valiosa de lo que realmente era. En las demás empresas, las utilidades se exageraron de manera sistemática, con frecuencia por cientos de millones de dólares o incluso miles de millones de dólares en el caso de Tyco y WorldCom, que minimizaron sus gastos por 3 000 millones de dólares en 2001. En la sección 11.2 Estrategia en acción se analiza el fraude contable en Computer Associates. En todos estos casos, la principal motivación parece haber sido un esfuerzo por presentar a los grupos de interés una visión más favorable de los asuntos corporativos que lo que en realidad estaba sucediendo, con lo cual los altos directivos garantizaban paquetes de compensación mucho más cuantiosos.¹⁹

Es importante recordar que el problema de agencia no es privativo de la relación entre los altos directivos y los accionistas. También puede contaminar la relación entre el CEO y sus subordinados y entre éstos y sus subordinados. Los subordinados pueden usar el control sobre la información para distorsionar el desempeño real de su unidad a fin de mejorar su remuneración, incrementar su seguridad en el trabajo o asegurar que su unidad reciba una participación mayor de los recursos de la empresa.

Frente a estos problemas de agencia, el reto de los principales es 1) moldear el comportamiento de los agentes de manera que actúen según las metas establecidas por los principales, 2) reducir la asimetría de la información entre agentes y principales, y 3) desarrollar mecanismos para eliminar a los agentes que no actúen con base en las metas de los principales y los engañen. Los principales tratan de manejar estos desafíos mediante una serie de mecanismos de gobierno.

MECANISMOS DE GOBIERNO

Los mecanismos de gobierno son aquellos que los principales ponen en práctica para alinear los incentivos entre los principales y los agentes. Su propósito es reducir el alcance y la frecuencia del problema de agencia, para ayudar a garantizar que los agentes actúen de una forma consistente con el mejor interés de los principales. En esta sección nos enfocamos principalmente en los mecanismos de gobierno que existen para alinear los intereses de los altos directivos (como agentes) con los de sus principales accionistas. Sin embargo, no se debe olvidar que también existen mecanismos de gobierno para alinear los intereses de los directores de las unidades de negocio con los de sus superiores o con los de los demás en los niveles inferiores de la organización.

A continuación se analizarán los cuatro principales tipos de mecanismos de gobierno para alinear los intereses de los accionistas y directivos: el consejo de administración, la compensación basada en acciones, estados financieros y la restricción de toma hostil. La

11.2 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Conflictos de intereses en Computer Associates

Computer Associates es una de las compañías de software más grandes del mundo. Durante la década de los noventa, sus acciones se apreciaron con rapidez, en gran parte debido a un repunte en sus ingresos y a un aumento adecuado en sus utilidades. Debido a que sus ingresos aumentaron con más rapidez que los de sus rivales a finales de la década de los noventa, los inversionistas supusieron que la empresa estaba ganando participación de mercado y que a esto seguiría una alta rentabilidad, así que aumentaron el precio de las acciones de su empresa. Los altos directivos de Computer Associates eran los principales beneficiarios de este proceso. Mediante un programa de incentivos generosos que el consejo de administración otorgaba a los tres altos directivos de la empresa: Charles Wang, el entonces CEO y presidente del consejo; Sanjay Kumar, el director de operaciones, y Russell Artzt, el director de tecnología, si el precio de las acciones permanecía por encima de los 53.13 dólares durante 60 días, recibirían un incentivo accionario especial por un monto de alrededor de 20 millones de acciones. En mayo de 1998, Kumar anunció que Computer Associates había tenido ingresos y ganancias "históricas" en ese trimestre. El precio de las acciones ascendió a más de 53.13 dólares y permaneció en ese nivel por el tiempo suficiente para que los tres recibieran el incentivo accionario especial, entonces valuado en 1 100 millones de dólares.

A finales de julio de 1998, después que los tres recibieron el premio, Kumar anunció que el efecto de la crisis económica asiática y los problemas del año 2000 "nos hicieron creer que nuestro crecimiento en los ingresos y utilidades se desaceleraría durante los siguientes trimestres". De inmediato, el precio de las acciones se desplomó desde 50 a menos de 40 dólares por acción. Lo que siguió fue una serie de demandas colectivas, emprendidas a nombre de los accionistas, que afirmaban que la gerencia los había engañado para enriquecerse. Como consecuencia de las demandas, los tres fueron obligados a devolver parte de sus ganancias, y el monto del premio se redujo a 4.5 millones de acciones. Wang renunció como CEO, aunque conservó su posición como presidente del consejo y Kumar fue nombrado CEO.

Sin embargo, aquí no paró todo, Computer Associates había atraído la atención tanto del Departamento de Justicia como de la SEC, los cuales lanzaron una investigación conjunta de las prácticas contables de la empresa. Para 2002, supuestamente se estaban enfocando en una acción poco evidente que la empresa había emprendido en mayo de 2000 para reducir sus ingresos 10%, o 1 760 millones de dólares, por debajo de lo que había reportado antes para los tres años fiscales que terminaron en marzo de 2000. Las revisiones descendentes, detalladas en las declaraciones anuales 10-K de la empresa ante la SEC, restaron de manera retroactiva cientos

de millones de dólares de los estados de resultados de los 14 meses anteriores al otorgamiento de acciones en mayo de 1998 a los altos directivos, incluidos unos 513 millones de dólares para el año fiscal que terminó en marzo de 1998. De acuerdo con la empresa, las ganancias no se vieron afectadas por la revisión, debido a que el ingreso por pérdidas fue compensado por la revisión proporcional descendente de los gastos. La revisión descendente supuestamente se debió a las instancias de un auditor de KPMG, que reemplazó a Ernst & Young como contador de la empresa en junio de 1999.

La conclusión a la que algunos observadores habían llegado era que Computer Associates había exagerado de manera deliberada sus ingresos en el periodo previo a mayo de 1998 para enriquecer a los tres principales directivos. Los perdedores en este proceso eran accionistas que compraban acciones a un precio inflado y los antiguos accionistas que vieron diluirse el valor de sus tenencias por las acciones otorgadas a Wang, Kumar y Artzt. En un estado de resultados emitido después de que un informe de la investigación en curso se publicara en el *Wall Street Journal*, Computer Associates afirmó que cambió la forma en que clasificaba los ingresos y los gastos de acuerdo con el consejo de sus auditores. "Continuamos creyendo que CA ha actuado de manera adecuada", dijo un portavoz de la empresa. "Este cambio en la presentación no tuvo impacto en las ganancias, utilidades por acción o flujos de efectivo reportados."

Para 2004, era evidente que la actuación de Computer Associates era todo, menos adecuada. Con base en la investigación de la SEC, entre 1998 y 2000, la empresa adoptó la política de prefechar los contratos para aumentar los ingresos. Por ejemplo, en junio de 2000, Computer Associates negoció un contrato de 300 millones de dólares con un cliente pero prefechó el contrato de manera que los ingresos aparecieran en 1999. Aunque al inicio esto pudo hacerse para ayudar a asegurar el otorgamiento de acciones especiales por 1 100 millones de dólares, para 2000 la práctica representaba un intento cada vez más desesperado por lograr objetivos financieros que la empresa estaba perdiendo de manera rutinaria. Bajo una presión creciente, en 2002 Charles Wang renunció a su puesto de presidente y en 2004, Kumar fue obligado a renunciar como CEO por el consejo de Computer Associates, que muy tarde se dio cuenta de que los estados financieros de la empresa eran fraudulentos. A finales de 2004, en una negociación con reguladores federales, la empresa admitió un fraude por 2 200 millones de dólares. Como parte del trato, Kumar fue acusado por fiscales federales bajo los cargos de obstrucción a la justicia y fraude bursátil. En noviembre de 2006, Kumar fue sentenciado a 12 años de prisión por su participación en el fraude.

Fuentes: J. Guidera, "Probe of Computer Associates Centers on Firm's Revenues", *Wall Street Journal*, 20 de mayo de 2002, A3, 15; Ronna Abramson, "Computer Associates Probe Focus on 1998, 1999 Revenue", *The Street.Com*, 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, N. Varchaver, "Long Island Confidential", *Fortune*, 27 de noviembre de 2006, 172-178.

sección finaliza con un análisis de los mecanismos de gobierno dentro de una empresa para alinear el interés de los altos directivos con los de los gerentes de niveles inferiores.

El consejo de administración

El consejo de administración es la pieza central del sistema de gobierno corporativo. Los miembros del consejo son electos directamente por los accionistas y, bajo la ley corporativa, representan los intereses de éstos en la empresa. Por tanto, el consejo es legalmente responsable de las acciones de la empresa. Su posición en la cima de la jerarquía de toma de decisiones dentro de la organización le permite monitorear las decisiones estratégicas corporativas y asegurarse de que sean consistentes con los intereses de los accionistas. Si el consejo cree que las estrategias corporativas no son en el mejor interés de los accionistas, puede aplicar sanciones como votar contra las nominaciones de directivos ante el consejo de administración o proponer a sus nominados. Además, el consejo tiene la autoridad legal de contratar, despedir y compensar a empleados corporativos, incluido el CEO.²⁰ El consejo también es responsable de que los estados financieros auditados de la empresa presenten una imagen verdadera de su situación financiera. Por tanto, la razón de ser del consejo reside en reducir la asimetría de información entre los accionistas y directivos, y monitorear y controlar las acciones administrativas a nombre de los accionistas.

El consejo de administración típico está compuesto por una mezcla de directores internos y externos. Los **directores internos** son altos directivos de una empresa, como el CEO. Su presencia se requiere en el consejo de administración, pues tienen información valiosa acerca de las actividades de la empresa. Sin tal información, el consejo no puede desarrollar de manera adecuada su función de monitoreo. Pero, debido a que los directores internos son empleados de tiempo completo de la empresa, sus intereses tienden a coincidir con los de la gerencia. Por tanto, los **directores externos** son necesarios, pues aportan objetividad a los procesos de monitoreo y evaluación. Los directores externos no son empleados de tiempo completo de la empresa. Muchos de ellos son directores profesionales de tiempo completo con puestos en los consejos de varias empresas. Necesitan mantener su reputación como directores externos competentes, lo que los incentiva a desarrollar sus tareas de una manera tan objetiva y eficaz como sea posible.²¹

No hay duda de que muchos consejos desempeñan sus funciones asignadas de manera admirable. Por ejemplo, cuando el consejo de Sotheby's descubrió que la empresa había participado en actividades de manipulación de precios con Christie's, los miembros actuaron con rapidez para despedir a ambos CEO de la empresa (vea la sección 11.1 Estrategia en acción). Pero no todos los consejos tienen un desempeño tan bueno. El consejo de Enron, la gran compañía de energía ahora en bancarrota, cerró los estados financieros auditados de la empresa, que más tarde se demostró que estaban distorsionados.

Los críticos del sistema de gobierno existente culpan a los directores internos, pues éstos suelen dominar a los externos en el consejo. Los internos pueden usar su posición dentro de la jerarquía administrativa para ejercer control sobre el tipo de información específica de la empresa que el consejo recibe. En consecuencia, pueden presentar información de tal forma que mejore su apariencia. Además, debido a que los internos tienen un conocimiento profundo de las operaciones de la empresa y porque el conocimiento y control superiores sobre la información son fuentes de poder, pueden estar en una mejor posición que los externos para influir la toma de decisiones en la sala de juntas. El consejo puede volverse cautivo de los directores internos y tan sólo autorizar las decisiones de la dirección en lugar de proteger los intereses de los accionistas.

Algunos observadores afirman que muchos consejos están dominados por el CEO de la empresa, en especial cuando éste también es el presidente del consejo.²² Para respaldar su punto de vista, ellos señalan que los directores internos y externos suelen ser

los nominados personales del CEO. Un director interno típico es subordinado de éste en la jerarquía de la empresa y, por ende, es poco probable que discrepe del jefe. Como los directores externos con frecuencia son también nominados por el CEO, es difícil que esperen evaluar con objetividad a quien los nominó. Además, un CEO que también es presidente del consejo puede controlar la agenda de las discusiones en el consejo de tal manera que eluda cualquier crítica a su liderazgo.

Después de la ola de escándalos que conmocionó al mundo corporativo a principios de este siglo, hay signos claros de que muchos consejos de administración están dejando de participar en la toma de decisiones de la alta gerencia y han comenzado a desempeñar un rol mucho más activo en el gobierno corporativo. En parte, esto se ha debido a la nueva legislación en la materia, como la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 en Estados Unidos, que endurece las reglas que regulan la rendición de cuentas y el gobierno corporativo. De igual importancia ha sido la tendencia creciente de parte de los tribunales a hacer responsables a los directivos por los informes financieros engañosos. Los inversionistas institucionales poderosos, como los relacionados con fondos de pensiones, también han sido más agresivos para ejercer su poder, y con frecuencia han ejercido presión para demandar una mayor representación externa en el consejo de administración y una separación entre las funciones del presidente del consejo y el CEO. Como resultado, más de 50% de las empresas grandes tenía directores externos como presidentes de consejo, a finales de la primera década de este siglo, en comparación con menos de la mitad de esa cifra en 1990. Separar la función de presidente del consejo y CEO limita la capacidad de los directivos internos, y en particular la de este último para ejercer control sobre el consejo. Sin embargo, cuando todo se ha dicho y hecho, se debe reconocer que los consejos de administración no funcionan tan bien como debería ser en teoría, y que se necesitan otros mecanismos para alinear los intereses de los altos directivos y gerentes.

Compensación basada en acciones

Con base en la teoría de agencia (agency theory), una de las mejores formas de reducir el alcance del problema de agencia es que los principales establezcan incentivos para que los agentes actúen para el mejor beneficio de los principales, mediante sistemas de pago en función del desempeño. En el caso de los accionistas y altos directivos, los primeros pueden alentar a los segundos para que adopten estrategias que maximicen la rentabilidad de la empresa a largo plazo y aseguren el crecimiento de las utilidades, al vincular la remuneración de esos directivos al desempeño bursátil de las acciones.

El sistema más común de pago por desempeño ha consistido en dar a los directivos **opciones de compra de acciones**, es decir el derecho a comprar las acciones de la empresa a un precio predeterminado (precio de ejercicio) en algún momento futuro, por lo general dentro de los 10 años de la fecha de otorgamiento. Por lo general, el precio de ejercicio es el precio al que la acción se estaba negociando cuando se otorgó originalmente la opción. La idea en la que se basan las opciones de compra de acciones es motivar a los directivos a adoptar estrategias que incrementen el precio de las acciones de la empresa, pues al lograrlo también aumentará el valor de sus opciones de compra de acciones. Otro sistema de pago en función del desempeño basado en acciones es otorgar a los directivos acciones al lograr determinadas metas de desempeño.

Varios estudios académicos sugieren que los esquemas de compensación basados en acciones para ejecutivos, como las opciones de compra de acciones y el otorgamiento de acciones, pueden alinear los intereses de la gerencia con los de los accionistas. Por ejemplo, un estudio reveló que era más probable que los directivos consideraran los efectos de sus decisiones de adquisición sobre los rendimientos para los accionistas si ellos mismos eran también grupos de interés importantes.²³ Con base en otro estudio, era menos

probable que los directivos que eran accionistas importantes adoptaran estrategias que maximizaran el tamaño de la empresa y no su rentabilidad.²⁴ En términos más generales, es difícil refutar la premisa de que la probabilidad de hacerse rico por ejercer las opciones de compra de acciones es la principal razón por la que trabajan muchos empleados de empresas en rápido crecimiento 14 horas al día y seis días a la semana.

Sin embargo, la práctica de otorgar opciones de compra de acciones se ha vuelto cada vez más controversial. Muchos altos directivos suelen ganar cuantiosos bonos por ejercer opciones de compra que se les otorgaron varios años antes. Si bien no se niega que estas opciones motivan a los directivos a mejorar el desempeño de la empresa, los críticos afirman que con frecuencia son demasiado generosas. Algo que es preocupante en especial es que las opciones de compra suelen otorgarse a precios de ejercicio tan bajos que es difícil que el CEO no se enriquezca al ejercerlas, a pesar de que la empresa tenga un desempeño muy inferior al mercado bursátil. De hecho, un ejemplo serio de problema de agencia surgió en 2005 y 2006 cuando la SEC comenzó a investigar a varias empresas con opciones de compra de acciones otorgadas a los altos directivos que aparentemente habían sido “prefechadas” a una época en la que el precio de las acciones era más bajo, lo cual permitía a los ejecutivos ganar más dinero que si esas opciones se hubieran fechado el día en que fueron otorgadas.²⁵ Para finales de 2006, la SEC investigaba a 130 empresas por posible fraude relacionado con la fecha de las opciones de compra de acciones. En la lista estaban importantes corporaciones, como Apple Computer, Jabil Circuit, United Health y Home Depot.²⁶

Otros críticos de las opciones de compra de acciones, incluido al famoso inversorista Warren Buffett, se quejó de que los gigantescos otorgamientos de opciones de compra de acciones aumentan el número circulante de acciones en una empresa, por tanto diluyen el valor capital de los accionistas; con base en esto, deben mostrarse en los estados financieros de una empresa como un gasto frente a las utilidades. Según las regulaciones contables que estaban en vigor hasta 2005, las opciones de compra, a diferencia de los salarios y sueldos, no se reflejaban como gastos. Sin embargo, ahora esto ha cambiado, en consecuencia, muchas empresas comienzan a reducir el uso de sus opciones. En Microsoft, por ejemplo, que durante mucho tiempo ha otorgado generosas opciones de compra de acciones a sus empleados de alto desempeño, las opciones de compra se reemplazaron por otorgamientos de acciones en 2005.

Estados financieros y auditores

A las empresas que cotizan en bolsa en Estados Unidos se les exige que presenten estados financieros trimestrales y anuales ante la SEC, preparados de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (GAAP). El propósito de esto es proporcionar información consistente, detallada y precisa acerca de con cuánta eficiencia y eficacia están los agentes de los accionistas, los directivos, administrando la empresa. Para asegurarse de que los directivos no presenten información financiera falsa, la SEC también requiere que las cuentas sean auditadas por una firma contable acreditada e independiente. Existen regulaciones similares en la mayoría de las demás naciones desarrolladas. Si el sistema funciona como se debe, los accionistas pueden confiar en que la información contenida en los estados financieros refleje de manera precisa la situación de una empresa. Entre otras cosas, tal información puede permitir a un accionista calcular la rentabilidad (ROIC) de una empresa en la que él o ella inviertan y comparan su ROIC contra el de los competidores.

Por desgracia, cuando menos en Estados Unidos, este sistema no siempre ha funcionado como se pretendía que lo hiciera. Aunque la vasta mayoría de las empresas presenta información precisa en sus estados financieros y aunque la mayoría de los auditores hace un buen trabajo de revisión de la información, hay evidencia que muestra que

una minoría de empresas ha abusado del sistema, ayudadas en parte por los auditores. Éste fue, sin lugar a dudas, un factor en Enron, donde el director de finanzas y otros tergiversaron el verdadero estado financiero de la empresa ante los inversionistas al crear sociedades no reflejadas en los estados financieros y que ocultaban la verdadera situación de endeudamiento de Enron a la mirada pública. El auditor de Enron, Arthur Andersen, aparentemente también participó en este engaño, con lo que violó de manera directa su deber de fiduciario. Arthur Andersen también tenía lucrativos contratos de consultoría con Enron, los cuales no quiso arriesgar al cuestionar la veracidad de los estados financieros. Los perdedores en este engaño mutuo fueron los accionistas que confiaron en información inexacta para tomar sus decisiones de inversión.

Ha habido numerosos ejemplos en años recientes de directivos que maquillan los estados financieros para presentar una imagen distorsionada de las finanzas de su empresa ante los inversionistas. El motivo típico ha sido el de inflar las utilidades o ingresos de una empresa, con lo que generan el entusiasmo del inversionista y aumentan el precio de las acciones, esto da a los directivos la oportunidad de obtener opciones de compra de acciones y ejercerlas con una enorme ganancia personal para ellos, desde luego, a expensas de los accionistas a quienes han engañado con sus informes (en la sección 11.2 Estrategia en acción se muestra un ejemplo).

Que empresas como Enron y Computer Associates hayan tergiversado sus estados financieros plantea serias cuestiones acerca de la precisión de la información contenida en los estados financieros auditados. Como respuesta, en 2002, Estados Unidos aprobó el proyecto de Ley Sarbanes-Oxley, el cual representa la mayor revisión de las reglas contables y los procedimientos de gobierno corporativo desde la década de los treinta. Entre otras cosas, la Ley Sarbanes-Oxley establece un nuevo consejo de supervisión para las firmas contables, exige al CEO y al director de finanzas firmar los estados financieros de su empresa y prohíbe a las empresas contratar a la misma firma contable para auditoría y servicios de consultoría.

La restricción de la toma hostil

Dadas las imperfecciones en los mecanismos de gobierno corporativo, resulta claro que el problema de agencia aún puede existir en algunas empresas. Sin embargo, los accionistas aún tienen un poder residual, pues siempre pueden vender sus acciones. Si comienzan a hacerlo en grandes cantidades, el precio de las acciones de la empresa disminuirá. Si el precio de las acciones disminuye lo suficiente, la empresa podría valer menos en el mercado bursátil que el valor contable de sus activos. En este punto, puede convertirse en un blanco atractivo de adquisición y corre el riesgo de ser comprada por otra empresa, en contra de los deseos de su administración.

El riesgo de que otra empresa la compre se conoce como **restricción de toma hostil**. La restricción de toma hostil limita el grado al que los directivos pueden adoptar estrategias e implementar acciones que antepongan sus intereses a los de los accionistas. Si ignoran los intereses de los accionistas y la empresa es adquirida, los altos directivos por lo general pierden su independencia y quizás también su empleo. Así que la amenaza de toma hostil puede restringir la capacidad de acción de los directivos y limitar los peores excesos del problema de agencia.

Durante la década de los ochenta y principios de los noventa, la amenaza de toma hostil solía ser ejecutada por especuladores corporativos, individuos o corporaciones que compran grandes bloques de acciones en empresas que piensan que han adoptado estrategias inconsistentes con maximizar la riqueza de los accionistas. Los especuladores corporativos argumentan que si estas empresas mediocres adoptaran estrategias diferentes podrían crear más riqueza para los accionistas. Los especuladores corporativos compran acciones en una empresa ya sea para apoderarse del negocio y administrarlo

de manera más eficiente o para precipitar un cambio en la alta gerencia, al reemplazar al equipo existente por otro que tenga más probabilidades de maximizar los rendimientos de los accionistas. Los especuladores corporativos están motivados no por el altruismo sino por la ganancia. Si su oferta pública de adquisición triunfa, pueden implementar estrategias que creen valor para los accionistas, incluidos ellos mismos. Pero aun si la oferta pública de adquisición fracasa, los especuladores pueden ganar millones, pues su tenencia de acciones por lo general será comparada por la empresa vencedora a un precio mucho más alto. Conocida como *greenmail*, esta fuente de ganancias ha suscitado gran controversia y debate acerca de sus beneficios. Si bien algunos podrían afirmar que la amenaza que plantean los especuladores ha tenido un efecto saludable en el desempeño de la empresa al obligar a la dirección corporativa a manejarla mejor, otros afirman que existe poca evidencia de que esto suceda.²⁷

Aunque la incidencia de ofertas públicas de adquisición ha disminuido de manera significativa desde principios de la década de los noventa, esto no significa que la restricción de toma hostil sea inoperante. A principios de este siglo se han presentado circunstancias únicas que han dificultado la toma hostil. Los años de auge de la década de los noventa dejaron a muchas corporaciones con deudas excesivas (el Estados Unidos corporativo ingresó al nuevo siglo con niveles históricos de endeudamiento en sus balances generales), lo cual limita la capacidad de las empresas para financiar adquisiciones, en particular tomas hostiles, las cuales suelen ser muy costosas. Además, las valuaciones de mercado de muchas empresas resultaron excesivas durante la burbuja especulativa del mercado de la década de los noventa, a tal grado que incluso después del desplome de ciertos segmentos del mercado bursátil, como el sector tecnológico, las valuaciones eran aún muy altas en relación con las normas históricas, lo cual encareció en gran medida las tomas hostiles de las empresas por más poco rentables y mal manejadas que estuvieran. Sin embargo, las tomas hostiles tienden a presentarse en ciclos y parece probable que una vez que los excesos hayan desaparecido del mercado bursátil y abandonado poco a poco los balances generales corporativos, la restricción de toma hostil retomará su fuerza. Se debe recordar que la restricción de toma hostil como mecanismo de gobierno es el último recurso y que suele invocarse sólo cuando otros mecanismos de gobierno han fracasado.

Mecanismos de gobierno dentro de una empresa

Hasta ahora, esta sección se ha enfocado en los mecanismos de gobierno diseñados para reducir el problema de agencia que existe de manera latente entre los accionistas y los directivos. Las relaciones de agencia también existen dentro de una empresa, y el problema de agencia puede surgir entre los diversos niveles administrativos. En esta sección se analizará la forma en que el problema de agencia puede reducirse dentro de una empresa al usar dos mecanismos complementarios de gobierno para alinear los incentivos y comportamiento de los empleados con los de la alta gerencia: los sistemas de control estratégico y los sistemas de incentivos.

Sistemas de control estratégico Los sistemas de control estratégico son los principales mecanismos de gobierno establecidos dentro de una empresa para reducir la magnitud del problema de agencia entre los diferentes niveles administrativos. Estos sistemas son el establecimiento formal de objetivos, la medición y los sistemas de retroalimentación que permiten a los administradores evaluar si una empresa está ejecutando las estrategias necesarias para maximizar su rentabilidad a largo plazo y, en especial, si la empresa está alcanzando una superioridad en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente. Esto se analiza con mayor detalle en otros capítulos.

El fin de los sistemas de control estratégico es 1) establecer estándares y objetivos contra los cuales se pueda medir el desempeño, 2) crear sistemas para medir y monitorear el desempeño de manera regular, 3) comparar el desempeño real frente a los obje-

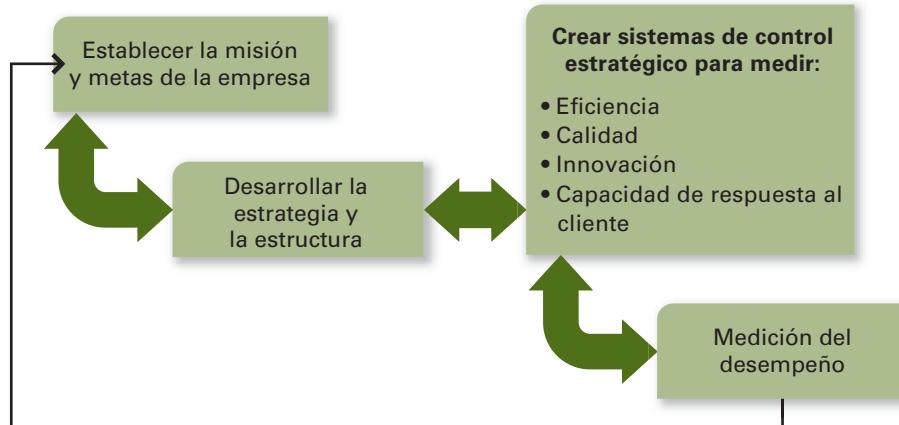
tivos establecidos y 4) evaluar los resultados e implementar las acciones correctivas si fuera necesario. En términos de gobierno, su fin es asegurarse de que los administradores de nivel más bajo, como los agentes de los altos directivos, estén actuando de forma consistente con las metas de los altos directivos, que debe ser la de maximizar la riqueza de los accionistas y, para ello, sujetarse a las restricciones legales y éticas.

Un modelo que ha adquirido gran importancia y que guía a los directivos a través del proceso de crear la clase correcta de sistemas de control estratégico para mejorar el desempeño organizacional es el modelo del balance scorecard.²⁸ Según este modelo, por lo general los directivos han utilizado principalmente las medidas financieras de desempeño como el ROIC para medir y evaluar el desempeño organizacional. La información financiera es muy importante, pero en sí misma no lo suficiente. Si los directivos desean obtener una imagen real del desempeño organizacional, la información financiera debe estar complementada por medidas del desempeño de una organización para lograr las cuatro piezas integrantes de la ventaja competitiva: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente. Esto se debe a que los resultados financieros tan sólo informan a los administradores estratégicos los resultados de las decisiones que ya han tomado; las demás medidas equilibran esta imagen de desempeño al informar a los administradores acerca de con cuánta exactitud la organización cuenta con los elementos constitutivos que impulsan el desempeño futuro.²⁹

Una versión de la forma en que el balance scorecard opera se presenta en la figura 11.3. Con base en la misión y las metas de una organización, los administradores desarrollan una serie de estrategias para construir la ventaja competitiva a fin de alcanzar estas metas. Entonces establecen una estructura organizacional orientada a usar los recursos necesarios para lograr una ventaja competitiva.³⁰ Para evaluar el funcionamiento de la estrategia y la estructura, estos gerentes desarrollan medidas de desempeño específicas que evalúan el logro de las cuatro piezas constitutivas de la ventaja competitiva:

1. La *eficiencia* se puede medir por el nivel de los costos de producción, la productividad de la mano de obra (como las horas hombre necesarias para fabricar un producto), la productividad del capital (como los ingresos por dólar invertido en propiedad, planta y equipo) y el costo de la materia prima.
2. La *calidad* se puede medir por el número de desechos, el de productos defectuosos devueltos por los clientes y el nivel de confiabilidad del producto en el tiempo.
3. La *innovación* puede medirse por el número de nuevos productos introducidos, el porcentaje de ingresos generados por los nuevos productos en un periodo definido, el tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de nuevos productos en

Figura 11.3 Un enfoque de balance scorecard



- comparación con la competencia y la productividad de investigación y desarrollo (cuánto gasto requiere investigación y desarrollo para elaborar un producto exitoso).
4. La *capacidad de respuesta al cliente* puede medirse por el número de clientes que repiten compras, las tasas de abandono de los clientes, el nivel de entrega puntual a los clientes y el nivel de servicio al cliente.

Como lo sugieren Kaplan y Norton, los autores de este método, “Piense en el balanced scorecard como los cuadrantes e indicadores en la cabina de un piloto. Para la tarea compleja de navegar y volar un avión, los pilotos necesitan información detallada acerca de muchos aspectos del vuelo. Requieren información sobre el combustible, la velocidad del aire, la altitud, las instrucciones, el destino y otros indicadores que resumen el entorno actual y pronosticado. La dependencia de un instrumento puede ser crucial. De manera similar, la complejidad de administrar una organización en nuestros días requiere que los administradores sean capaces de considerar el desempeño desde varios puntos de vista al mismo tiempo”.³¹

La forma en la que la habilidad de los administradores para desarrollar una ventaja competitiva se traduce en desempeño organizacional se mide mediante los indicadores financieros, como el ROIC, el rendimiento sobre ventas y la razón de rotación de capital (vea el capítulo 3). Con base en la evaluación de un conjunto completo de mediciones en el balance scorecard, los administradores estratégicos están en buenas condiciones para reevaluar la misión y las metas de una empresa e implementar acciones correctivas para rectificar los problemas, limitar el problema de agencia o explotar nuevas oportunidades al cambiar la estrategia y estructura de la organización, lo cual es la finalidad del control estratégico.

Incentivos de los empleados Los sistemas de control por sí solos no son suficientes para alinear los incentivos de los accionistas, los de los altos directivos y los del resto de la organización. Para ayudar a lograrlo, suelen implementarse sistemas positivos de incentivos para motivar a los empleados a trabajar hacia la consecución de metas centrales para maximizar la rentabilidad a largo plazo. Como ya se observó antes, los planes de propiedad de acciones para el empleado (ESOP, por sus siglas en inglés) son una forma de incentivo positivo, pues son otorgamientos de opciones de compra de acciones. En la década de los noventa, los ESOP y los otorgamientos de acciones se practicaban en todos los niveles dentro de muchas organizaciones. La lógica detrás de estos sistemas es muy sencilla: al reconocer que el precio de las acciones, y por tanto su propia riqueza, depende de la rentabilidad de la empresa, los empleados trabajarán para conseguir maximizar la rentabilidad.

Además de los sistemas de compensación basados en acciones, la compensación de los empleados puede estar vinculada a las metas relacionadas con el logro de una superioridad en la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente. Por ejemplo, el bono que se paga a un empleado de manufactura puede depender del logro de las metas de calidad y productividad, que si se logran reducirán los costos de la empresa, aumentarán la satisfacción del cliente y la rentabilidad. De manera similar, el bono que se paga a un vendedor puede depender de superar los objetivos de ventas y el de un empleado de investigación y desarrollo, del éxito de los nuevos productos en cuyo desarrollo haya participado.

ÉTICA Y ESTRATEGIA

El término **ética** se refiere a los principios aceptados de lo correcto y lo incorrecto que regulan el comportamiento de una persona, a los miembros de una profesión o las acciones de una organización. La **ética en los negocios** se refiere a los principios aceptados de lo correcto y lo incorrecto que regulan el comportamiento de los hombres de negocios. Las

decisiones éticas concuerdan con esos principios aceptados, mientras que las decisiones no éticas, las violan. Suena fácil, pero no lo es. Los directivos pueden confrontar **dilemas éticos**, situaciones en las que no hay un consenso generalizado en cuanto a exactamente qué principios aceptados de lo correcto y lo incorrecto regulan determinado comportamiento, o si alguna de las alternativas disponibles parece aceptable en términos éticos.

En nuestra sociedad, muchos principios aceptados de lo correcto y lo incorrecto no sólo están reconocidos de manera universal, sino que también están codificados en la ley. En el área de los negocios existen leyes que regulan la confiabilidad de un producto (derecho de responsabilidad civil), contratos e incumplimiento de contratos (leyes contractuales), la protección de la propiedad intelectual (ley de propiedad intelectual), comportamiento competitivo (ley antimonopolio) y la venta de valores o títulos (ley bursátil). No sólo es no ético infringir estas leyes, es ilegal.

En este libro argumentamos que la meta prevalente de los directivos en una empresa debe ser adoptar estrategias que maximicen la rentabilidad a largo plazo y el crecimiento de las utilidades de la empresa, con lo que aumentarán los rendimientos de los accionistas. Las estrategias, desde luego, deben ser congruentes con las leyes que regulan el comportamiento de negocios: los administradores deben actuar de manera legal mientras buscan maximizar la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Por desgracia, como hemos visto en este capítulo, existen ejemplos de directivos que violan la ley. Además, los administradores pueden aprovecharse de las ambigüedades y la falta de claridad en la ley, que abundan en los sistemas jurídicos, para realizar acciones que en el mejor de los casos son legalmente sospechosas y a todas luces no éticas. Sin embargo, es importante darse cuenta de que comportarse de manera ética va más allá de respetar los límites que marca la ley. Por ejemplo, vea la sección 11.3 Estrategia en acción, en la que se analiza el uso de Nike de la “mano de obra esclava” en naciones en vías de desarrollo para fabricar calzado deportivo para los consumidores del mundo desarrollado. Si bien Nike no viola ninguna ley al usar mano de obra barata que trabaja largas jornadas a cambio de un salario miserable en condiciones laborales insalubres, tampoco lo hicieron sus subcontratistas; sin embargo, se consideró un acto no ético usar subcontratistas que según los estándares occidentales explotaban a sus trabajadores. En esta sección se analizan a detalle las cuestiones éticas que los administradores deben enfrentar cuando desarrollan una estrategia y las medidas que éstos deben implementar para asegurarse de que sus decisiones estratégicas no sólo sean legales sino también éticas.

Cuestiones éticas en la estrategia

Las cuestiones éticas que los administradores confrontan abarcan una amplia gama de temas, pero la mayoría se debe a posibles conflictos entre las metas de directivos individuales y los derechos fundamentales de los grupos de interés, como los accionistas, los clientes, los empleados, los proveedores, los competidores, las comunidades locales y el público en general. Los grupos de interés tienen derechos básicos que se deben respetar y violarlos no es ético.

Los accionistas tienen el derecho a la información oportuna y precisa acerca de su inversión (en estados financieros), y violar ese derecho no es ético. Los clientes tienen el derecho de estar completamente al tanto de los productos y servicios que compran, incluido el derecho a la información acerca de qué productos pueden causarles daño a ellos o a otras personas, y no es ético restringir su acceso a esta información. Los empleados tienen el derecho a condiciones laborales seguras, a una compensación justa por el trabajo realizado y a recibir un trato equitativo por parte de los directivos. Los proveedores tienen el derecho de esperar que los contratos se respeten y la empresa no debe aprovecharse de una disparidad de poderes entre ella misma y el proveedor para enmendar un contrato de manera ventajosa. Los competidores tienen el derecho de espe-

11.3 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Nike: el debate de la mano de obra esclava

Nike es de muchas formas la quintaesencia de la corporación global. Fundada en 1972 por la antigua estrella del atletismo en la Universidad de Oregon, Phil Knight, Nike es ahora uno de los comercializadores de calzado y de ropa deportiva líderes en el mundo. Para 2004, la empresa tenía más de 12 000 millones de dólares en ingresos anuales, un ROIC de 17.5% y vendía sus productos en unos 140 países. Nike no fabrica. En lugar de ello, diseña y comercializa sus productos y contrata para su fabricación a una red global de 600 fábricas propiedad de subcontratistas dispersos por todo el mundo que en conjunto emplean a unos 550 000 empleados. Esta gigantesca corporación ha convertido a su fundador, Phil Knight, en uno de los hombres más ricos de Estados Unidos. El lema publicitario de Nike, "Just Do It!" se ha vuelto tan famoso en la cultura popular como su logotipo "swoosh" o los rostros de las celebridades que se prestan como imágenes de sus productos, como Tiger Woods.

Sin embargo, a pesar todos sus éxitos, la empresa ha sido acosada por repetidas y persistentes acusaciones de que sus productos se elaboran en talleres de trabajo explotador y esclavizante, donde los trabajadores, muchos de ellos niños, trabajan duro en condiciones peligrosas a cambio de salarios que están por debajo del nivel de subsistencia. La riqueza de Nike, afirman sus detractores, se ha construido sobre las espaldas de los pobres del mundo. Muchos ven a Nike como símbolo de los males de la globalización: una corporación occidental rica que explota a los pobres del mundo para proporcionar calzado y ropa costosos a los consumidores mimados del mundo desarrollado. Las tiendas de Nike, "Niketown" se han convertido en los blancos comunes de los "globalifóbicos". Varias organizaciones no gubernamentales, como Global Exchange con sede en San Francisco, una organización de derechos humanos dedicada a promover la justicia ambiental, política y social en todo el mundo, se ha concentrado en Nike como blanco de sus repetidas críticas y protestas. Nuevos programas como *48 Hours* de CBS, conducido por Dan Rather, divulgán las condiciones laborales en fábricas extranjeras proveedoras de Nike. Y los estudiantes en los campus de muchas universidades importantes de Estados Unidos con las cuales Nike tiene convenios lucrativos de patrocinio han protestado en contra de tales tratos, para lo que citan la mano de obra esclavizante.

Un ejemplo típico de las acusaciones fueron las detalladas en *48 Hours* en 1996. El informe retrataba la imagen de una joven en una fábrica vietnamita subcontratada que trabajaba seis días a la semana, con condiciones laborales insalubres y la presencia de materiales tóxicos, por sólo 20 centavos la hora. El informe también afirmaba que un sala-

rio real en Vietnam era de por lo menos 3 dólares por día, un ingreso que quizás no se lograría sin trabajar varias horas extra. Nike no violaba ninguna ley, tampoco sus subcontratistas, pero este informe y otros como éste plantean cuestiones éticas de emplear "mano de obra esclava" para hacer lo que son en esencia accesorios de moda. Pudo ser legal; pudo haber ayudado a la empresa a aumentar su rentabilidad pero, ¿era ético emplear subcontratistas que, según los estándares occidentales, era evidente que explotaban a sus trabajadores? Los críticos de Nike pensaron que no, y la empresa se encontró en el centro de una ola de protestas y boicots de los consumidores.

Para empeorar las cosas, en noviembre de 1997, Global Exchange obtuvo y divulgó un informe confidencial de Ernst & Young de una auditoría que Nike le había comisionado para una fábrica vietnamita propiedad de uno de sus subcontratistas. La fábrica tenía 9 200 trabajadores y hacia 400 000 pares de zapatos al mes. El reporte de Ernst & Young presentaba datos atroces sobre miles de mujeres, la mayoría menores de 25 años, que trabajaban 10.5 horas al día, seis días a la semana, en un ambiente excesivamente caluroso, ruidoso y con un aire viciado, por poco más de 10 dólares a la semana. El informe también reveló que los trabajadores con problemas respiratorios o de la piel no habían sido transferidos a departamentos libres de químicos. Más de la mitad de los trabajadores que manejaban químicos peligrosos no portaban máscaras o guantes protectores. El informe afirmaba que, en algunas partes de la planta, los trabajadores estaban expuestos a carcinógenos que excedían los estándares locales legales 177 veces y 77% de los empleados sufria de problemas respiratorios.

Estas revelaciones que rodeaban el uso de Nike de subcontratistas obligaron a la empresa a reexaminar sus políticas. Al darse cuenta de que sus políticas de subcontratación eran percibidas como no éticas, la gerencia de Nike implementó varias medidas. Éstas incluían establecer un código de conducta para los subcontratistas de Nike y un esquema donde todos los subcontratistas fueran monitoreados cada año por auditores independientes. El código de conducta de Nike requería que todos los empleados en las fábricas de calzado tuvieran al menos 18 años de edad y que su exposición a materiales tóxicos no excediera los límites permisibles establecidos por la Occupational Safety and Health Administration (OSHA) para los trabajadores en Estados Unidos. En resumen, Nike concluyó que comportarse de manera ética requería ir más allá de las obligaciones legales. Requería el establecimiento y la aplicación de reglas que se adhirieran a los principios morales aceptados de lo correcto y lo incorrecto.

Fuentes: "Boycott Nike", CBS News, *48 Hours*, 17 de octubre de 1996; D. Jones, "Critics Tie Swatshop 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>; S. Greenhouse, "Nike Shoe Plant 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.

rar que la empresa acate las leyes de competencia y no viole los principios básicos de las leyes antimonopolio. Las comunidades y el público en general, incluidos sus representantes políticos en el gobierno, tienen el derecho de esperar que la empresa no viole las expectativas básicas que la sociedad impone a las empresas, por ejemplo, desechar contaminantes tóxicos en el ambiente o facturar más de lo debido en contratos gubernamentales por el trabajo realizado.

Aquellos que tienen la perspectiva del grupo de interés en cuanto a la ética en los negocios argumentan que para los administradores progresistas, comportarse de una forma ética que reconozca y respete los derechos fundamentales de los grupos de interés, redundará en su beneficio personal, pues hacerlo les garantizará el apoyo de los accionistas y en última instancia, beneficiará a la empresa y a sus directivos. Argumentan que los negocios necesitan ser conscientes de su *noblesse oblige* y dar algo a cambio a la sociedad que ha hecho posible su éxito. *Noblesse oblige* (nobleza obliga) es un término francés que se refiere al comportamiento honorable y benevolente que se considera responsabilidad de las personas de buena cuna (nobles). En un escenario de negocios, denota el comportamiento benevolente que es la responsabilidad moral de las empresas exitosas.

El comportamiento no ético suele surgir en el escenario corporativo cuando los administradores deciden ir en pos de sus metas personales, o las metas de la empresa, por encima de los derechos fundamentales de uno o más grupos de interés (en otras palabras, el comportamiento no ético puede proceder de los problemas de agencia). Entre los ejemplos más comunes de tales conductas están los conflictos de intereses, la manipulación de la información; el comportamiento anticompetitivo; la explotación oportunista de otros actores en la cadena de valor de la que forma parte la empresa (incluidos los proveedores, los proveedores de complementos y los distribuidores); el mantenimiento de condiciones laborales de baja calidad; la degradación del ambiente y la corrupción.

El **conflicto de intereses** ocurre cuando los administradores encuentran una forma de desviar el dinero corporativo para sus propios intereses, y ya hemos analizado varios ejemplos en este capítulo (como el de Computer Associates). La **manipulación de la información** ocurre cuando los administradores usan su control sobre los datos corporativos para distorsionar u ocultar información para mejorar su situación financiera o la posición competitiva de la empresa. Como hemos visto, muchos de los recientes escándalos financieros involucran la manipulación deliberada de la información financiera. La manipulación de la información también puede ocurrir con respecto a los datos no financieros. Esto ocurrió cuando los administradores en las compañías tabacaleras suprimieron la investigación interna que vinculaba el tabaquismo con problemas de salud, con lo que violaron los derechos de los consumidores a recibir información precisa acerca de los peligros de fumar. Cuando la evidencia de esto salió a la luz, los abogados interpusieron demandas colectivas contra las compañías tabacaleras en las que afirmaban que habían dañado de manera intencional a los consumidores: habían infringido la legislación civil al promover un producto que sabían que dañaba seriamente a los consumidores. En 1999, las compañías tabacaleras dirimieron las demandas interpuestas por los estados que buscaban recuperar los gastos en servicios médicos asociados a las enfermedades por tabaquismo; el resarcimiento total a los estados ascendió a 260 000 millones de dólares.

El **comportamiento anticompetitivo** cubre una amplia variedad de acciones que tienen el fin de dañar a los competidores reales o potenciales, lo cual suele suceder mediante el poder monopólico, con lo que aumentan las posibilidades a largo plazo para la empresa. Por ejemplo, en la década de los noventa, el Departamento de Justicia de Estados Unidos afirmó que Microsoft usaba su monopolio en sistemas operativos para obligar a los fabricantes de PC a vender en paquete el navegador web de Microsoft, el Internet Explorer, con Windows, y a exhibir el Internet Explorer de manera prominente en el escritorio de las computadoras (la pantalla que se ve cuando se encienden las PC). Microsoft supuestamente dijo a los fabricantes de PC que no les proveería el Windows

a menos que hicieran esto. Dado que los fabricantes de PC debían contar con Windows para vender sus máquinas, ésta era una amenaza poderosa. El supuesto objetivo de esta acción, un ejemplo de ventas atadas o “tie-in”, la cual es ilegal según las leyes antimonopolio, era sacar del mercado a la competencia fabricante del navegador Netscape. Los tribunales emitieron su fallo en contra de Microsoft aduciendo que en realidad, la empresa estaba abusando de su poder monopólico en este caso y bajo un decreto de consentimiento de 2001, la empresa accedió a poner fin a esta práctica.

A parte de las cuestiones jurídicas, acciones como las que supuestamente emprendieron los directivos en Microsoft no son éticas en por lo menos tres aspectos. Primero, viola los derechos de los usuarios finales al limitar de manera injusta sus opciones; segundo, viola los derechos de los participantes de las industrias secundarias de la cadena de valor, en este caso, los fabricantes de PC, al obligarlos a incorporar un producto en especial en su diseño y, tercero, viola los derechos de los competidores a la competencia libre y justa.

La **explotación oportunista** de los demás actores en la cadena de valor de la que la empresa forma parte es otro ejemplo de comportamiento no ético. La explotación de este tipo por lo general ocurre cuando los administradores de una empresa buscan reescribir de manera unilateral los términos de un contrato con sus proveedores, compradores o proveedores de complementos de una forma más favorable para la empresa, con frecuencia usando su poder para forzar la revisión completa. Por ejemplo, a finales de los noventa, Boeing suscribió un contrato de 2 000 millones de dólares con Titanium Metals Corporation para comprar cierta cantidad de titanio al año, durante 10 años. En 2000, después que Titanium Metals ya había gastado 100 millones de dólares para expandir su capacidad de producción con el fin de cumplir con el contrato, Boeing demandó que el contrato se renegociara para solicitar precios más bajos y poner fin a los convenios de compra mínima. Como compradores importantes de titanio, los administradores en Boeing quizá pensaron que tendrían el poder de obligar a revisar a fondo el contrato, y la inversión que hizo Titanium Metals los hizo suponer que era poco probable que esta empresa rehusara. Titanium Metals de inmediato demandó a Boeing por incumplimiento de contrato. La disputa tuvo que dirimirse ante los tribunales y mediante un acuerdo revisado, Boeing accedió a pagar los daños monetarios a Titanium Metals (reportados como de aproximadamente 60 millones de dólares) y suscribió un contrato modificado para comprar titanio.³² Dejando de lado la legalidad de esta acción, ésta es no ética debido a que violó los derechos de los proveedores de tener compradores con los que sea posible hacer transacciones de una forma abierta y justa.

Las **condiciones laborales por debajo de la norma** surgen cuando los administradores invierten poco en las condiciones laborales o pagan a los empleados sueldos inferiores a los del mercado, con el fin de reducir sus costos de producción. Los ejemplos más extremos de tal comportamiento ocurren cuando una empresa establece operaciones en países que carecen de regulaciones para el lugar de trabajo como las que existen en países desarrollados como Estados Unidos. El ejemplo de Nike (vea la sección 11.3 Estrategia en acción) cae en esta categoría. En otro ejemplo reciente, la empresa The Ohio Art se encontró con una tormenta de acusaciones cuando los reportajes periodísticos afirmaban que había cambiado la producción de su popular juego Etch A Sketch de Ohio a la provincia de Shenzhen donde los fabricaría un proveedor que mantenía a sus empleados, en su mayoría adolescentes, trabajando largas horas por 24 centavos la hora, un salario menor al mínimo legal de 33 centavos la hora en dicha provincia. Además, la producción supuestamente comenzaba a las 7:30 a. m. y continuaba hasta las 10 p. m., con descansos sólo para el almuerzo y la cena. Los sábados y domingos se consideraban días laborales normales. Esto se traduce en una semana laboral de siete días de 12 horas, u 84 horas a la semana, muy por encima del estándar de 40 horas a la semana establecido por las autoridades en Shenzhen. Sin lugar a dudas, tales condiciones laborales violan los derechos de los empleados en China, como lo especifican las regulaciones locales (las

CASO EN MARCHA

Condiciones laborales en Walmart

Cuando Sam Walton fundó Walmart, uno de sus valores centrales era que si la empresa trataba a sus empleados con respeto, se vinculaban las compensaciones al desempeño de la empresa, se les confiaban las decisiones y la información importantes y se les ofrecían grandes oportunidades de desarrollo, podían retribuirlo a la empresa con dedicación y trabajo duro. Durante años esta fórmula funcionó. Se llamaba a los empleados "asociados" para reflejar su estatus dentro de la empresa, incluso el empleado que trabajaba menos horas era elegible para participar en los planes de participación de acciones y podía usar los bonos de participación de acciones para comprar las de la empresa a un valor de descuento con respecto a su valor de mercado. La empresa hizo de la promoción interna una virtud (dos terceras partes de los directores en Walmart comenzaron como empleados por horas). Asimismo, Walton y sus sucesores siempre demandaban de sus empleados lealtad y trabajo arduo, de los directores, por ejemplo, se esperaba que se cambiaron a una nueva tienda sin previo aviso, y el salario base para los trabajadores por hora era muy bajo. Aún así, siempre y cuando hubiera cosas positivas, se escuchaban pocas quejas de los empleados.

Sin embargo, recientemente las relaciones entre la empresa y sus empleados han estado manchadas por una sucesión de demandas que afirman que Walmart presiona a los empleados por hora a trabajar tiempo extra sin compensarlos; que discrimina de manera sistemática a las mujeres y que usa deliberadamente a contratistas que reclutan trabajadores indocumentados para limpiar sus tiendas, y les pagan un salario menor que el mínimo.

Por ejemplo, una demanda colectiva en el estado de Washington afirmaba que Walmart de manera habitual 1) presionaba a los trabajadores por hora para que no reportaran todo el tiempo trabajado, 2) no llevaba registros verdaderos de las horas y en ocasiones quitaba horas de los registros de los empleados, 3) no les daba descansos u horarios de comida completos, 4) amenazaba con despedir o degradar a los empleados que no trabajaran horas extra y 5) requería que los trabajadores asistieran a juntas y capacitación de cómputo sin goce de sueldo. Además, la demanda afirmaba que Walmart tenía una política estricta de "no horas extra", que castigaba a los empleados que trabajaran más de 40 horas a la semana, sin embargo, la empresa da a sus empleados más trabajo del que se puede completar en una semana de 40 horas. La demanda de Washington es una de las más de 30 demandas que se han interpuesto por toda la nación en años recientes.

Con respecto a la discriminación en contra de las mujeres, las quejas se remontan a 1996, cuando una asistente de dirección en una tienda de California, Stephanie Odle, se topó con una forma W-2 de un asistente de dirección varón que trabajaba en la misma tienda. La forma W-2 mostraba que él recibía 10 000 dólares más que Odle. Cuando ella pidió a su jefe que le explicara esta disparidad, le dijo que su compañero tenía "una esposa e hijos que mantener". Cuando Odle, madre soltera, protestó, se le pidió que presentara un presupuesto familiar personal. Entonces obtuvo un aumento de 2 080 dólares. Después Odle fue despedida y ella afirma que se debió a que dijo lo que pensaba. En 1998 interpuso una demanda por discriminación en contra de la empresa. Otros empezaron a interponer demandas por esa misma época y para 2004 la acción legal se convirtió en una demanda colectiva que cubría a 1.6 millones de empleadas actuales y anteriores de Walmart. La demanda argumenta que Walmart no pagó a las empleadas lo mismo que a sus contrapartes masculinas y que no les ofrecía igualdad de oportunidad de promoción o ascenso.

En el caso de la falta de registro de horas extra y de la discriminación, Walmart no admite transgresión alguna. La empresa reconoce que con más de dos millones de empleados surgen algunos problemas, pero afirma que no existe un esfuerzo corporativo sistemático para no pagar horas extra a los empleados y para discriminar a las mujeres. De hecho, la empresa afirma que esto no podría ser, debido a que las decisiones de contratación y promoción se realizan a nivel de cada tienda.

Por su parte, los críticos afirman que si bien la empresa puede no tener políticas que promuevan la discriminación o el tiempo extra laborado sin documentar, la exigente cultura de restricción de costos de la empresa había creado un clima en el que los abusos pueden abundar. Se espera, por ejemplo, que los gerentes de tienda logren metas de desempeño desafiantes, y, en un esfuerzo por lograrlo, pueden estar tentados a presionar a sus subordinados a trabajar horas adicionales sin pago. De manera similar, la política de la empresa que requiere que los gerentes se muden a diferentes tiendas sin previo aviso, discrimina a las mujeres, que carecen de la flexibilidad para desarraigarse a sus familias y mudarlas a otro estado sin mucha anticipación.

Si bien las demandas son continuas y pueden tardar años en resolverse, Walmart ha tomado medidas para cambiar sus prácticas laborales. Por ejemplo, la empresa ha creado un equipo vigilante de la aceptación a la diversidad, ha reestructurado sus escalas salariales para

(continúa)

promover remuneración igual sin importar el género. Walmart también ha implementado acciones para impedir que los empleados trabajen horas extra sin que éstas se les paguen. Por ejemplo, programó que las cajas registradoras

se apaguen después que un empleado ha excedido cierto número de horas, y les ha dicho a los directivos que se aseguren de que los empleados tomen sus recesos para almorzar y descansar.

Fuentes: S. Holt, "Walmart Workers Suit Wins Class Action Status", *Seattle Times*, 9 de octubre de 2004, E1, E4; C. Daniels, "Women versus Walmart", *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; S. Rosenbloom y M. Barbaro, "Green Light Specials, Now at Walmart", *New York Times*, 25 de enero de 2009, B1, B4.

cuales no se hacen valer). ¿Es ético para la empresa Ohio Art emplear a tal proveedor? Muchos dirían que no.³³ Como documenta el Caso en marcha, Walmart ha sido blanco de críticas por tener condiciones laborales de baja calidad, algo que ahora está afanándose en corregir.

La **degradación ambiental** ocurre cuando una empresa toma medidas que generan directa o indirectamente contaminación u otras formas de daño ambiental. La degradación ambiental puede violar los derechos de las comunidades locales y del público en general con respecto a cuestiones como el aire y el agua limpios, tierra libre de la contaminación de químicos tóxicos y bosques bien administrados (debido a que los bosques absorben el agua de lluvia, la deforestación desmedida genera erosión e inundaciones).

Por último, la **corrupción** puede surgir en un contexto de negocios cuando los directivos pagan sobornos para tener acceso a contratos de negocios lucrativos. Por ejemplo, se ha dicho que Halliburton fue parte de un consorcio que pagó unos 180 millones de dólares en sobornos para ganar un contrato lucrativo para construir una planta de gas en Nigeria.³⁴ La corrupción es, sin lugar a dudas, no ética pues viola muchos derechos, incluido el de los competidores a participar en igualdad de circunstancias cuando presentan licitaciones para obtener contratos, cuando los funcionarios del gobierno participan, el derecho de los ciudadanos a esperar que aquéllos actúen en el mejor interés de la comunidad local o nación y no como respuesta a pagos corruptos que les beneficiarán a nivel personal.

Las raíces del comportamiento no ético

¿Por qué algunos directivos se comportan de manera no ética? ¿Qué los motiva a realizar acciones que violan los principios aceptados de lo correcto y lo incorrecto, a pisotear los derechos de uno o más grupos de interés, o tan sólo a infringir la ley? Si bien no hay una respuesta simple a esta pregunta, se pueden hacer algunas generalizaciones.³⁵ Primero, es importante reconocer que la ética en los negocios no está divorciada de la **ética personal**, que son los principios generalmente aceptados de lo correcto y lo incorrecto que regulan el comportamiento de los individuos. Como individuos, se nos ha enseñado que está mal mentir y engañar y que está bien comportarse con integridad y honor y defender lo que creemos que es correcto y verdadero. El código de ética personal que regula nuestro comportamiento proviene de varias fuentes, como de nuestros padres, escuelas, religión y medios de comunicación. Nuestros códigos de ética personal ejercerán una influencia profunda en la forma en que nos comportamos como personas de negocios. Es menos probable que un individuo con un fuerte sentido de ética personal se comporte de una manera no ética en un escenario de negocios; en particular, él o ella tenderán menos a tener conflictos de intereses y será más probable que se comporten con integridad.

Segundo, muchos estudios de comportamiento no ético en un escenario de negocios han llegado a la conclusión de que las personas de negocios en ocasiones no se dan cuenta de que se están comportando de manera no ética, principalmente debido a que tan sólo olvidan hacerse la pregunta relevante: ¿Esta decisión o acción es ética? En lugar de ello, aplican un cálculo empresarial sencillo a lo que perciben como una decisión de

negocios, y olvidan que la decisión también puede tener una dimensión ética importante.³⁶ La falla aquí reside en el proceso de no incorporar las consideraciones éticas en la toma de decisiones de negocios. Esto quizás fue lo que sucedió a Nike cuando los directivos en un inicio tomaron las decisiones de subcontratación (vea la sección 11.3 Estrategia en acción). Esas decisiones probablemente se tomaron con base en la lógica económica. Los subcontratistas quizás fueron elegidos de acuerdo con variables de negocios como el costo, la entrega, la calidad del producto y los directivos clave tan sólo olvidaron preguntarse: “¿Cómo trata este subcontratista a sus trabajadores?”. Si alguna vez pensaron en esta pregunta, quizás razonaron que era responsabilidad de los subcontratistas, no de ellos.

Por desgracia, el clima en algunos negocios no alienta a las personas a pensar en las consecuencias éticas de sus decisiones de negocios. Esto nos lleva a la tercera causa del comportamiento no ético en los negocios: una cultura organizacional que menosprecia la ética en los negocios y considera que todas las decisiones son sólo económicas. Una cuarta causa relacionada con el comportamiento no ético puede ser la presión de la alta gerencia para cumplir con las metas de desempeño que son poco realistas, lo cual se puede lograr sólo haciendo las cosas a medias o actuando de una manera no ética.

Una cultura organizacional puede “legitimar” el comportamiento que la sociedad puede juzgar como no ético, en especial cuando está combinado con un enfoque en metas de desempeño poco realistas, como maximizar el desempeño económico a corto plazo sin importar los costos. En tales circunstancias, existe una probabilidad mayor a la promedio de que los administradores violen su ética personal y se involucren en conductas no éticas. De manera similar, una cultura organizacional puede hacer justo lo contrario y reforzar la necesidad de comportamiento ético. En HP, por ejemplo, Bill Hewlett y David Packard, fundadores de la empresa, propagaron una serie de valores conocidos como “El modo HP”. Estos valores, que dan forma a la manera en que se conduce el negocio tanto dentro como por la corporación, tienen un fuerte componente ético. Entre otras cosas, enfatizan la necesidad de confianza en las personas y el respeto por ellas, la comunicación abierta y el interés por cada empleado.

Esto lleva a una quinta causa del comportamiento no ético: el *liderazgo no ético*. El liderazgo ayuda a establecer la cultura de una organización y da el ejemplo que los otros seguirán. Los demás empleados en la empresa suelen obtener su inspiración de los líderes, y si éstos no se comportan de forma ética, tampoco los empleados lo harán. No es lo que los líderes digan lo que importa, sino lo que hacen. Un buen ejemplo es Ken Lay, ex presidente de Enron. Si bien constantemente se refería al código de ética de Enron en sus declaraciones públicas, Lay al mismo tiempo tenía conductas sospechosas desde el punto de vista ético. Entre otras cosas, no pudo disciplinar a los subordinados que habían infiltrado ganancias mediante esquemas corruptos de comercio de energía. Tal comportamiento envió un mensaje claro a los empleados de Enron: el comportamiento no ético será tolerado si aumenta las ganancias.

Comportarse de manera ética

¿Cuál es la mejor forma en que los administradores pueden asegurarse de que se tomen en cuenta las consideraciones éticas? En muchos casos no hay una respuesta fácil a esta pregunta, pues muchos de los problemas éticos más acuciantes entrañan dilemas muy reales y no sugieren ningún curso de acción correcto que sea obvio. Sin embargo, los administradores pueden y deben por lo menos considerar siete cosas para asegurarse de que los principios éticos básicos no se están infringiendo y que se están considerando de manera rutinaria las cuestiones éticas al tomar decisiones de negocios. Pueden 1) favorecer y promover a personas con un sentido bien fundamentado de la ética personal, 2) desarrollar una cultura organizacional que conceda un alto valor al comportamiento

ético, 3) asegurarse de que los líderes dentro del negocio no sólo articulen la retórica del comportamiento ético, sino que también actúen de una forma consistente con ella, 4) implementar procesos de toma de decisiones que requieran que las personas consideren la dimensión ética de las decisiones de negocios, 5) contar con directores de ética, 6) implementar sólidos procesos de gobierno en el lugar y 7) actuar con valor moral.

Contratación y promoción Parece obvio que las empresas deban esforzarse por contratar personas que tengan un fuerte sentido de la ética personal y que no participen en conductas ilegales o no éticas. De manera similar, podría esperarse con razón que una empresa no promoviera a personas, y quizás las despidiera, cuyo comportamiento no coincide con los estándares éticos generalmente aceptados. Pero lograrlo es en realidad muy difícil. ¿Cómo sabe que alguien tiene un sentido muy débil de la ética personal? En nuestra sociedad, si alguien carece de ética personal quizás quiera ocultar este hecho para conservar la confianza de los demás.

¿Hay algo que las empresas puedan hacer para asegurarse de no contratar personas que resulten tener una ética personal débil, en especial dado que esas personas tienen un incentivo para ocultar esto a los demás (de hecho, las personas no éticas podrían mentir acerca de su naturaleza)? Las empresas pueden aplicar a sus candidatos a empleados pruebas psicológicas para tratar de discernir su predisposición ética, y pueden verificar con sus empleadores previos con respecto a la reputación de alguien, como solicitar cartas de recomendación y hablar con las personas que hayan trabajado con el candidato al puesto. Por supuesto, este último método no es poco común y tiene una gran influencia en el proceso de contratación. En cuanto a la promoción de personas que hayan exhibido una ética deficiente, éste no debe ocurrir en una empresa en la que la cultura organizacional valore el comportamiento ético y donde los líderes actúen en consecuencia.

Cultura organizacional y liderazgo Para promover el comportamiento ético, las empresas deben desarrollar una cultura organizacional que tenga en alta estima el comportamiento ético. Hay tres acciones especialmente importantes. Primero, las empresas deben articular de manera explícita los valores que enfaticen el comportamiento ético. Muchas empresas ahora hacen esto mediante un **código de ética**, una declaración formal de las prioridades éticas a las que una empresa se adhiere. Otras han incorporado declaraciones éticas a documentos que articulan los valores o la misión de la empresa. Por ejemplo, el gigante de los productos alimenticios y de consumo, Unilever, tiene un código de ética que incluye los siguientes puntos: “No usaremos ninguna forma de trabajo forzado, obligatorio o infantil” y “Ningún empleado puede ofrecer, dar o recibir ningún regalo o pago que sea, o pueda ser interpretado como un soborno. Cualquier petición u oferta de soborno debe ser rechazada de inmediato y reportada a la dirección”.³⁷ Los principios de Unilever envían un mensaje muy claro a los administradores y a los empleados de la organización.

Una vez que se han articulado los valores en un código de ética o en algún otro documento, es importante que los líderes en la empresa den vida y significado a esas palabras al enfatizar de manera repetida su importancia y actuar en conformidad con ellas. Esto significa emplear cada oportunidad relevante para recalcar la importancia de la ética en los negocios y asegurarse que las decisiones de negocios clave no se tomen sólo porque son sensatas desde el punto de vista económico, sino porque también son éticas. Muchas empresas han ido más lejos y han contratado a firmas independientes para que las auditen y asegurarse de que se están comportando de manera congruente con su código de ética. Nike, por ejemplo, en años recientes contrató a auditores independientes para asegurarse de que sus subcontratistas estaban a la altura del código de conducta de Nike.

Por último, desarrollar una cultura organizacional que asigne un alto valor al comportamiento ético requiere sistemas de incentivos y recompensas, incluidos sistemas de promoción que recompensen a las personas cuyo comportamiento sea ético y sancionen a las que carezcan de él.

Procesos de toma de decisiones Además de establecer el tipo correcto de cultura ética en la organización, los empresarios deben poder pensar en las repercusiones éticas de sus decisiones de una manera sistemática. Para lograrlo, necesitan brújulas morales, las teorías de los derechos y la teoría de la justicia de Rawls son brújulas confiables. Más allá de estas teorías, algunos expertos en ética han propuesto una guía práctica sencilla, o algoritmo ético, para determinar si una decisión es ética. Una decisión es aceptable desde el punto de vista ético si el empresario puede responder “sí” a cada una de las siguientes preguntas:

1. ¿Mi decisión cae dentro de los valores o estándares aceptados que por lo general aplican en el entorno organizacional (según están articulados en el código de ética o alguna otra declaración corporativa)?
2. ¿Estoy dispuesto a ver que se comunique esta decisión a todos los grupos de interés afectados por ella, por ejemplo, divulgada en periódicos o televisión?
3. ¿Las personas con quienes tengo una relación importante, como los miembros de mi familia, amistades o hasta directivos de otras empresas, aprobarían mi decisión?

Directores encargados de la ética Para asegurarse de que las empresas se comportarán de una manera ética, ahora algunas empresas cuentan con directores de ética. Estos individuos son responsables de asegurarse de que todos los empleados estén capacitados para ser éticamente conscientes, de incluir consideraciones éticas en el proceso de toma de decisiones de negocios y que la empresa se adhiera a su código de ética. Los directores de ética también son responsables de auditar las decisiones para garantizar que sean congruentes con este código. En muchas empresas los directores de ética actúan como defensores internos con responsabilidad para manejar las consultas confidenciales de los empleados, investigar las quejas de los empleados o de otras personas, reportar hallazgos y hacer recomendaciones para el cambio.

United Technologies (UTC), una importante compañía aeroespacial con ingresos mundiales superiores a los 28 000 millones de dólares, ha tenido un código de ética formal desde 1990. Ahora existen unos 160 “directores de prácticas de negocios” (nombre que se da a los directores de ética) dentro de UTC, que se encargan de garantizar que la empresa se adhiera a un código ético. UTC también estableció el cargo de ombudsman en 1986, que permite a los empleados solicitar información de manera anónima acerca de cuestiones éticas. El programa ha recibido unas 56 000 solicitudes de información desde 1986, y el ombudsman ha manejado 8 000 casos.³⁸

Gobierno corporativo fuerte Los procedimientos de fuerte gobierno corporativo son necesarios para asegurar que los administradores se adhieran a normas éticas, en especial, que los altos directivos no tengan conflictos de intereses o manipulen la información. La clave de los procedimientos de un fuerte gobierno corporativo es un consejo de administración independiente que esté dispuesto a pedir a los altos directivos que sean responsables por los resultados del conflicto de intereses y que sea capaz de cuestionar la información que los administradores le proporcionen. Si empresas como Tyco, WorldCom y Enron hubieran tenido un fuerte consejo de administración, es poco probable que hubieran caído en los conocidos escándalos financieros o que los altos directivos hubieran podido ser capaces de considerar los fondos de esas corporaciones como sus tesoros personales.

Un gobierno sólido tiene cinco pilares fundamentales. El primero es un consejo de administración compuesto de una mayoría de directores externos que no tengan responsabilidades gerenciales en la empresa, que estén dispuestos y sean capaces de hacer que los altos directivos rindan cuentas y que no tengan vínculos comerciales con personas importantes dentro de la empresa. Los directivos externos deben ser individuos de alta integridad cuya reputación esté basada en su capacidad para actuar de manera indepen-

diente. El segundo pilar fundamental es un consejo en el cual los puestos de CEO y de presidente del consejo estén a cargo de individuos diferentes, dejando el puesto de presidente del consejo en manos de un directivo externo. Cuando el CEO también se desempeñe como presidente del consejo de administración, podrá controlar la agenda, con lo que tendrán más poder para promover su agenda personal (lo cual podría incluir el conflicto de intereses) o limitar las críticas en contra de las políticas corporativas actuales. El tercer pilar es un comité de compensación formado por un consejo compuesto por completo de directivos externos. Es el comité de compensaciones el que establece el nivel de remuneración de los altos directivos, incluidos los otorgamientos de opciones de compra de acciones. Al asegurar que el comité de compensación es independiente de los directivos, se reducen las probabilidades del conflicto de intereses. El cuarto pilar es el comité de auditoría del consejo, que revisa los estados financieros de la empresa; debe estar compuesto por externos, a fin de fomentar el cuestionamiento independiente y vigoroso de los estados financieros de la empresa. Por último, el consejo debe usar auditores externos que sean verdaderamente independientes y que no tengan conflictos de intereses. Éste no fue el caso de muchos escándalos contables, donde los auditores externos también eran consultores de la corporación y por tanto era menos probable que cuestionaran con severidad al director por temor a que hacerlo pusiera en riesgo lucrativos contratos de consultoría.

Valor moral Es importante reconocer que en ocasiones los administradores y otros necesitan un gran valor moral. Es el valor moral lo que permite a los administradores alejarse de una decisión que es rentable pero no ética, que da a los empleados la fuerza para decir que no a los superiores que les piden que se comporten de manera no ética y la integridad de acudir a los medios y denunciar el comportamiento no ético persistente de la empresa. El valor moral no se consigue fácilmente; hay casos famosos en los que los individuos han perdido su empleo debido a que han denunciado las conductas corporativas.

Las empresas pueden fortalecer el valor moral de los empleados al comprometerse a no vengarse de los empleados que demuestren su valor moral, a quienes se nieguen ante órdenes no éticas de sus superiores o se quejen por cualquier otra acción no ética. Por ejemplo, el código de ética de Unilever incluye lo siguiente:

Cualquier infracción al Código debe reportarse conforme a los procedimientos especificados por las Secretarías Conjuntas. El Consejo de Unilever no criticará a los directivos por cualquier pérdida comercial que haya sido consecuencia del apego a estos principios y a otras políticas e instrucciones obligatorias. El Consejo de Unilever espera que los empleados hagan del conocimiento de los altos directivos cualquier infracción o supuesta violación a estos principios. Se ha estipulado que los empleados puedan reportar cualquier incidente de manera confidencial y que ningún empleado sufra como consecuencia de haberlo hecho.³⁹

Esta declaración concede el “permiso” a los empleados para ejercer su valor moral. Las empresas también pueden establecer líneas de ayuda que permitan a los empleados registrar de manera anónima quejas ante un director corporativo de ética.

Comentarios finales Los pasos analizados en este capítulo pueden ayudar a asegurar que, cuando los administradores tomen decisiones de negocios, tengan el pleno conocimiento de las repercusiones éticas de sus actos y que no violen los preceptos éticos básicos. Asimismo, no todos los dilemas éticos tienen soluciones y otras, por eso son dilemas. Al final del día, hay cosas que un negocio no debe hacer y otras que sí, pero también hay acciones que representan para los administradores verdaderos dilemas. En estos casos es muy valiosa su capacidad para descifrar las situaciones complejas y confusas y tomar decisiones equilibradas que sean tan justas como sea posible.

RESUMEN

1. Los grupos de interés son individuos o grupos que tienen un interés, demandas o inversiones en la empresa, en lo que hace y en su desempeño.
2. Los grupos de interés se encuentran en una relación de intercambio con la empresa. Ellos aportan a la organización recursos importantes (o contribuciones) y a cambio, esperan que sus intereses sean satisfechos (mediante alicientes).
3. Una empresa no siempre puede satisfacer las demandas de todos los grupos de interés. Las metas de los diferentes grupos pueden entrar en conflicto. La empresa debe identificar a los grupos de interés más importantes y darles la más alta prioridad cuando adopte estrategias que satisfagan sus necesidades.
4. Los accionistas de una empresa son sus propietarios legales y los proveedores del capital de riesgo, una fuente importante de los recursos de capital que permiten a una empresa operar su negocio. Como tales, desempeñan un rol único entre los grupos de interés.
5. Maximizar la rentabilidad a largo plazo y el crecimiento de las utilidades es la ruta para maximizar los rendimientos de los accionistas y también es consistente con satisfacer las demandas de varios otros grupos de interés clave.
6. Cuando adopta estrategias que maximicen la rentabilidad, una empresa tiene la obligación de hacerlo dentro de los límites impuestos por la ley y de una manera congruente con las expectativas sociales.
7. Una relación de agencia surge siempre que una parte delega la autoridad de la toma de decisiones o el control de los recursos a otra.
8. La esencia del problema de agencia es que el interés de los principales y de los agentes no siempre es el mismo, y algunos agentes pueden aprovecharse de las asimetrías en la información para maximizar sus intereses a expensas de los principales.
9. Muchos otros mecanismos de gobierno corporativo sirven para limitar el problema de agencia entre los accionistas y directivos, como el consejo de administración, los esquemas de compensaciones basados en acciones, los estados financieros y los auditores y la amenaza de toma hostil.
10. El término *ética* se refiere a los principios aceptados de lo correcto y lo incorrecto que regulan el comportamiento de una persona, de los miembros de una profesión o de las acciones de una organización. La ética en los negocios son los principios aceptados de lo correcto y lo incorrecto que regulan el comportamiento de las personas de negocios, y la estrategia ética es aquella que no viola estos principios aceptados.
11. El comportamiento no ético tiene su origen en una ética personal precaria, es decir, en la incapacidad de reconocer que hay cuestiones éticas en juego, como cuando hay una distancia psicológica y geográfica entre una subsidiaria extranjera y las oficinas centrales: no incorporar las cuestiones étnicas a la toma de decisiones operativas; una cultura disfuncional y la actuación no ética de los líderes.
12. Para asegurarse de que las cuestiones éticas se consideren en las decisiones de negocios, los administradores deben a) favorecer la contratación y la promoción de personas con un sentido bien fundamentado de la ética personal; b) desarrollar una cultura organizacional que dé un alto valor al comportamiento ético; c) asegurarse de que los líderes dentro de la empresa no sólo articulen la retórica del comportamiento ético, sino que también actúen de manera congruente con esa retórica; d) implementar procesos de toma de decisiones que requieran que las personas consideren la dimensión ética de las decisiones de negocios; e) designar a directores de ética; f) tener procedimientos de gobierno corporativo sólidos, y g) tener el valor moral y alentar a otros a tenerlo.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. ¿Qué tanta prevalencia ha tenido el problema de agencia en el Estados Unidos corporativo durante la última década? A finales de la década de 1990, hubo un auge en las ofertas públicas iniciales para la compra de empresas de internet (las empresas punto com). El auge fue alentado por las valuaciones tan altas que solían asignarse a las empresas incipientes de internet que no tenían ingresos o ganancias.

El auge tuvo un final abrupto en 2001, cuando el mercado bursátil NASDAQ se colapsó con pérdidas de alrededor de 80% de su valor. ¿Quién considera que se benefició más de este auge: los inversionistas (accionistas) de esas empresas, los directivos o los bancos de inversión?

2. ¿Por qué maximizar el ROIC es consistente con maximizar los rendimientos de los accionistas?

3. ¿Cómo una empresa podría configurar sus procesos de creación de estrategias para reducir la rentabilidad que los directivos buscarán por motivos egoístas a expensas de los accionistas?
4. En una corporación pública, ¿debe permitirse al CEO de la empresa ser el presidente del consejo (como lo permite la ley vigente)? ¿Qué problemas puede originar esto?
5. ¿En qué condiciones es éticamente defendible realizar por outsourcing la producción a fabricantes en el mundo en vías de desarrollo que tienen costos de mano de obra mucho más bajos cuando tales acciones implican despedir a empleados con gran antigüedad en el país de origen de la empresa?
6. ¿Es ética para una empresa que enfrenta la escasez de mano de obra emplear a migrantes ilegales como fuerza de trabajo?

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRÁCTICA

Ejercicio en equipo

Evaluar las demandas de los grupos de interés

Divídanse en equipos de tres a cinco personas y nombrén a un miembro del equipo como representante que comunicará sus hallazgos al grupo. Analicen lo siguiente:

1. Identifiquen a los grupos de interés clave de su institución educativa. ¿Qué demandas imponen a la institución?
2. Desde el punto de vista estratégico, ¿cómo responde la institución ante esas demandas? ¿Piensa que la institución está adoptando las estrategias correctas en vista de esas demandas? En todo caso, ¿cuál podría ser un curso de acción diferente?
3. Organice en orden de su importancia para la supervivencia y salud de la institución a los grupos de interés. ¿Las demandas de los diferentes grupos de interés entran en conflicto con los demás? Si lo hacen, ¿cuáles deberían resolverse en primer lugar?

Archivo periodístico 11

Encuentre un ejemplo de una empresa que haya tenido problemas por no haber tomado en cuenta los derechos de uno de sus grupos de interés al tomar una decisión estratégica importante.

Proyecto de administración estratégica: módulo 11

Este módulo versa sobre las relaciones que su empresa tiene con sus principales grupos de interés. Con la información que tiene a su disposición, realice las tareas y responda las siguientes preguntas:

1. Identifique a los principales grupos de interés en su empresa. ¿Qué demandas imponen a la organización? ¿Cómo trata la empresa de satisfacer esas demandas?
2. Evalúe el desempeño del CEO de su empresa desde la perspectiva de a) los accionistas, b) los empleados, c) los clientes y d) los proveedores. ¿Qué le indica esta evaluación acerca de la capacidad del presidente y de las prioridades con las que él o ella están comprometidos?
3. Intente establecer si los mecanismos de gobierno que operan en su empresa son eficaces para alinear los intereses de los altos directivos con los de los accionistas.
4. Elija una decisión estratégica importante que haya tomado su empresa en años recientes e intente pensar en las repercusiones éticas de esa decisión. Con base en su análisis, ¿considera que la empresa actuó de manera correcta?

C A S O D E C I E R R E

Auge y caída de Dennis Kozlowski

Bajo el liderazgo de Dennis Kozlowski, que fue nombrado presidente (CEO) de Tyco en 1990, las utilidades de la empresa aumentaron de 3 100 millones a casi 40 000 millones de dólares. La mayor parte de su crecimiento se debió a una serie de adquisiciones que llevaron a Tyco a una gama muy diversa de negocios poco relacionados. Kozlowski en un inicio fue elogiado por la prensa de negocios como un gran administrador que había comprado activos subvaluados para aumentar su valor al imponer estrictos controles financieros a las empresas adquiridas. Y, sin lugar a dudas, tanto las utilidades como el precio de las acciones aumentaron a un ritmo saludable durante gran parte de la década de los noventa.

Tyco financió las adquisiciones mediante importantes compromisos crediticios los cuales, para 2002, excedieron los 23 000 millones de dólares. A medida que Tyco se expandió, algunos cuestionaron su capacidad para solventar sus compromisos crediticios. Otros afirmaban que la gerencia estaba realizando “trampas contables” para inflar sus libros y hacer que la empresa pareciera ser mucho más rentable que lo que era en realidad. Los defensores de Tyco señalaron que sus finanzas eran sometidas a auditorías cada año, y que los contadores externos no habían detectado ningún problema. Al final, en 2002 se demostró que estas críticas, que fueron ignoradas por algún tiempo, tenían alguna validez, cuando Kozlowski fue expulsado del consejo y después culpado por evasión fiscal por las autoridades federales.

Entre otros cargos, las autoridades afirmaron que Kozlowski trató a Tyco como su tesoro personal, sustrajo dinero de la empresa para comprar un departamento costoso en Manhattan y una colección de arte de talla mundial, que obviamente consideró era justo lo que merecía el presidente de una importante corporación. Kozlowski incluso usó fondos de la empresa para pagar una costosa fiesta de cumpleaños para su esposa, que incluía a mujeres vestidas con toga, gladiadores, un pastel que contenía a una mujer desnuda de cuyos senos salían fuegos artificiales y una versión del *David* de Miguel Ángel que orinaba vodka. A Kozlowski lo reemplazó una persona externa a la empresa, Edward Breen. En 2003, después de una auditoría especial solicitada por Breen, Tyco perdió unos 1 500 millones de dólares que tuvo que deducir

de las utilidades, por errores contables que se cometieron en la era de Kozlowski (por ejemplo, las utilidades de Tyco se habían inflado unos 1 500 millones de dólares durante la gestión de Kozlowski). Breen también se propuso desmantelar partes del imperio que Kozlowski había construido y desinvirtió en varios negocios.

Después de un largo proceso judicial, en junio de 2005, Dennis Kozlowski y Mark Swartz, ex director de finanzas de Tyco, fueron encontrados culpables de 23 cargos de hurto en cuantía mayor, conspiración, fraude bursátil y de falsificar los registros comerciales en conexión con lo que los fiscales describieron como un saqueo sistemático de millones de dólares del conglomerado (Kozlowski fue encontrado culpable de robar 90 millones de dólares a Tyco). Ambos fueron sentenciados a prisión por un mínimo de ocho años. En cuanto a Tyco, en 2006, el presidente Ed Breen anunció que la empresa se dividiría en tres partes, un testimonio de la incoherencia estratégica que el conglomerado que Kozlowski construyó.⁴⁰

Preguntas para análisis

1. Durante el liderazgo de Dennis Kozlowski, Tyco creció con rapidez en una década. ¿Por qué piensa que Kozlowski adoptó una estrategia de adquisiciones para lograr su crecimiento? ¿Cómo benefició esto a Tyco? ¿Cómo benefició a Kozlowski?
2. ¿Cuál considera que sea la razón por la que los altos directivos se ven orillados a manipular los estados financieros para inflar las ganancias, como sucedió aparentemente en Tyco?
3. Durante el periodo en el que las utilidades de Tyco estaban aparentemente infladas nada más y nada menos que por 1 500 millones de dólares, sus cuentas eran auditadas cada año por una importante firma contable independiente. ¿Por qué piensa que la firma contable no se dio cuenta de las manipulaciones en Tyco?
4. ¿Por qué piensa que Kozlowski y Swartz, ambos hombres de negocios exitosos y brillantes, se involvieron en conductas como las descritas? ¿Qué los motivó a asumir tales riesgos? ¿Considera que ellos pensaban que su comportamiento era riesgoso?

12

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS EN EMPRESAS QUE COMPITEN EN UNA MISMA INDUSTRIA

O B J E T I V O S D E A P R E N D I Z A J E

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

- Comprender los requerimientos que impone el diseño organizacional a los administradores estratégicos para que elijan la combinación correcta entre estructura, control y cultura organizacional
- Analizar cómo es que un diseño organizacional efectivo permite a una empresa aumentar la diferenciación de sus productos, reducir su estructura de costos y desarrollar su ventaja competitiva
- Explicar por qué es tan importante que los administradores estratégicos mantengan la jerarquía organizacional tan plana como sea posible y qué factores determinan la forma en que deciden centralizar o descentralizar la autoridad
- Explicar las diferentes ventajas de una estructura funcional y por qué y cuándo se vuelve necesario avanzar a una forma más compleja de estructura organizacional
- Diferenciar entre las formas más complejas de estructura organizacional que los administradores adoptan para implementar diferentes tipos de estrategias de negocios

Una nueva apariencia para Liz Claiborne

Liz Claiborne, al igual que otros fabricantes famosos de ropa, emprendió una importante estrategia de expansión de productos en la década de los noventa cuando adquirió muchas pequeñas empresas de accesorios y ropa y a nivel interno incursionó en varias marcas nuevas de su propiedad.

La meta de la empresa consistió en lograr mayores eficiencias operativas, así que las ventas en ascenso también generarían utilidades más altas. Para 2005 ya tenía 36 diferentes marcas, pero si bien los ingresos habían aumentado de 2 000 millones a más de 5 000 millones de dólares, sus utilidades no iban a la par. De hecho, las utilidades estaban disminuyendo debido a que los costos estaban aumentando por la enorme complejidad y los gastos que suponía administrar tantas marcas. Además, en la primera década de este siglo, los minoristas de ropa como Walmart, Macy's y Target estaban ofreciendo cada vez más ropa con su marca

propia privada; esto presionó a los fabricantes de ropa para que redujeran sus precios si deseaban seguir vendiendo sus marcas en estas cadenas comerciales.¹

Liz Claiborne reclutó a un nuevo presidente, William McComb, para que mejorara a la agobiada empresa. En meses, decidió cambiar el rumbo, disminuiría a la empresa y adoptó una nueva estructura organizacional que reduciría los problemas asociados con administrar 36 diferentes marcas y de nuevo permitirle crecer, pero esta vez con una mayor rentabilidad. McComb creía que la empresa había desarrollado una “cultura de la comple-

C A S O D E A P E R T U R A





jidad” que se había salido de control. La cultura central de comercialización que había hecho tan exitosa a Liz Claiborne, se había perdido debido a su rápido crecimiento y a su estructura organizacional excesivamente compleja.

Los antiguos directivos de Liz Claiborne habían creado cinco diferentes divisiones de ropa para administrar sus 36 marcas, las cuales se agrupaban en diferentes divisiones con base en la naturaleza de la ropa o los accesorios que hacían. Por ejemplo, las líneas lujosas de diseñador como Ellen Tracy, se agrupaban en una división; la ropa para la mujer ejecutiva como sus marcas Liz Claiborne y Dana Buchman estaban en una segunda división; la ropa de moda y vanguardista orientada a clientes jóvenes, como la línea Juicy Couture, estaba en una tercera división, etcétera. Cada división estaba controlada por un equipo gerencial diferente y realizaba todas las actividades funcionales que marketing y diseño que necesitaba para apoyar a sus marcas. El problema era que con el paso del tiempo se dificultaba cada vez más diferenciar entre las marcas de ropa en *cada* división, así como entre las marcas de *diferentes* divisiones, debido a que los estilos de moda se modifican con rapidez en respuesta a los gustos cambiantes de los clientes. Además, los costos estaban aumentando debido a la duplicación de actividades entre divisiones, y, como se observó antes, la creciente competencia en la industria estaba presionando a la empresa para reducir los precios de sus productos para las tiendas minoristas con el fin de proteger sus ventas.

McComb decidió modernizar y transformar la estructura organizacional de Liz Claiborne para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes y aumentar la competencia en la industria minorista. Primero, decidió que la empresa vendería, licenciaría o cerraría 16 de sus 36 marcas y se enfocaría en las 20 restantes que tuvieran las mayores probabilidades de generar buenas utilidades futuras.² Para administrar mejor estas 20 marcas, reorganizó la estructura de la empresa y redujo sus cinco divisiones a sólo dos. Esto eliminó un nivel completo de la alta gerencia. También eliminó la duplicidad en las funciones de marketing, distribución y venta minorista en las cinco divisiones originales. El resultado fue una gigantesca reducción en los costos operativos y una organización más simple de administrar.

Las dos divisiones restantes ahora conformaban su división de ventas minoristas llamada “marcas directas” y su división de ventas al mayoreo llamada “marcas asociadas”. Su nueva estructura tenía el fin de aportar enfoque, energía y claridad a la forma en que opera cada división. La división minorista, por ejemplo, era responsable de las marcas que se vendían por medio de las cadenas de tiendas minoristas de Liz Claiborne, como sus cadenas Kate Spade, Lucky Brand Jeans y Juicy Couture. La meta de agrupar a sus marcas de más rápido crecimiento era permitir a los gerentes divisionales tomar mejores decisiones de marketing y distribución para diferenciar sus productos y atraer más clientes.³ Por otra parte, el problema en la división de ventas al mayoreo, que venden líneas de ropa de marca como Liz Claiborne y Dana Buchman directamente a las tiendas departamentales y otras tiendas minoristas, es reducir los costos para atenuar la creciente amenaza de las marcas propias. Por ejemplo, la venta de marcas propias en Macy's aumentó de 15% en 2005 a 18% en 2007. Si los gerentes de la división de ventas al mayoreo pudieran lograr reducir costos rotando el inventario con mayor rapidez, compartiendo los costos de marketing, etc, podrían ofrecer a tiendas como Macy's precios más bajos por su ropa, y los alentaría a mantenerse fieles a sus marcas y aún así obtener utilidades superiores.

McComb se dio cuenta de que para reducir la complejidad y permitir a cada división desarrollar la cultura correcta de merchandising, era necesario transformar la estructura organizacional original de Liz Claiborne. A partir de marcas de ropa agrupadas en divisiones en función de su calidad o precio, él estableció dos divisiones que agruparían las marcas de ropa con base en las necesidades de cada cliente de división, ya sea de la gente en sus tiendas o de las cadenas minoristas que compran su ropa para revenderla a clientes individuales. El problema real es que cada división enfrenta un conjunto muy diferente de problemas estratégicos y operativos; con esta nueva estructura, los gerentes de cada división pueden enfocarse en resolver un conjunto específico de problemas para lograr el mejor desempeño de sus marcas particulares. McComb espera que las ventas de la empresa aumenten con rapidez, pero esta vez su nueva estructura generará una mayor rentabilidad.

Sinopsis

Como lo sugiere la historia de Liz Claiborne, la estructura y la cultura organizacional pueden tener repercusiones directas sobre las utilidades de una empresa. Este capítulo examina la forma en que los administradores pueden implementar mejor sus estrategias por medio de su estructura y cultura organizacionales para lograr una ventaja competitiva y un desempeño superior. Un modelo de negocio bien pensado se vuelve rentable sólo si puede implementarse con éxito. Sin embargo, en la práctica implementar la estrategia mediante la estructura y la cultura es una tarea difícil, desafiante y que nunca termina. Los administradores no pueden sólo crear un modelo organizacional para las actividades de la cadena de valor de la empresa y después suponer que seguirán trabajando de manera eficiente y eficaz con el paso del tiempo, puesto que no pueden elegir estrategias y suponer que estas estrategias seguirán funcionando a futuro en un entorno competitivo cambiante.

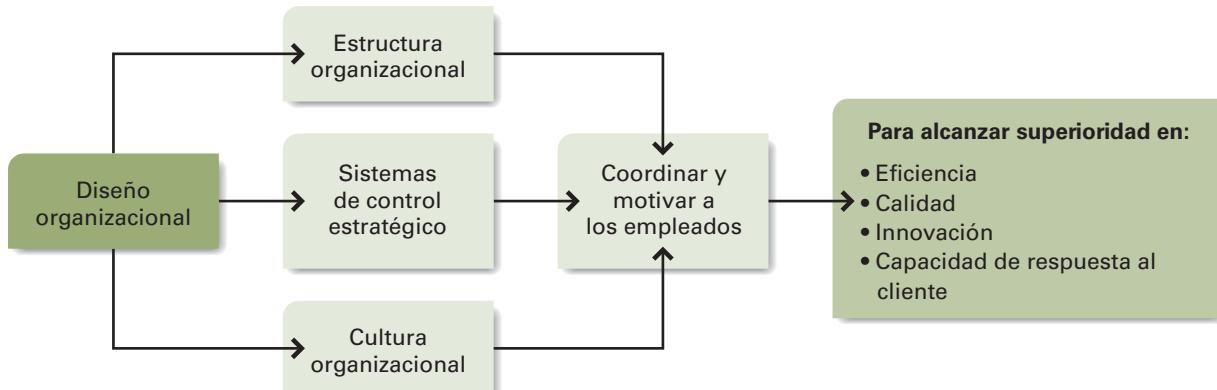
Empezaremos analizando los principales elementos del diseño organizacional y la forma en que funcionan en conjunto para crear un marco organizador que permita a una empresa implementar su estrategia. También se analizará la forma en que los administradores estratégicos pueden usar la estructura, el control y la cultura para adoptar estrategias funcionales que creen y desarrollen competencias distintivas. Después, el análisis se centrará a nivel de la industria y las cuestiones de implementación que enfrentan los administradores en ella. El siguiente capítulo retoma los conceptos de éste y examina la implementación de la estrategia a nivel de industrias y países, es decir, la estrategia global y corporativa. Para el final de este capítulo y el siguiente, usted comprenderá por qué las fortunas de una empresa suelen depender de la habilidad de los administradores para diseñar y administrar su estructura, sistemas de control y cultura para implementar de la mejor manera su modelo de negocio.

IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA MEDIANTE EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

La implementación de la estrategia supone el uso del **diseño organizacional**, es decir, el proceso de decidir la forma en que una empresa debe crear, usar y combinar la estructura organizacional, los sistemas de control y la cultura para implementar con éxito un modelo de negocio. La **estructura organizacional** asigna a los empleados tareas y funciones específicas creadoras de valor y establece cómo estas tareas y funciones deben estar vinculadas de tal forma que aumenten la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente; competencias distintivas que desarrollan la ventaja competitiva. El fin de una estructura organizacional es *coordinar e integrar* los esfuerzos de los empleados de todos los niveles (corporativo, de negocios y funcional) y por medio de las funciones y unidades de negocio de la empresa para que trabajen en conjunto de tal forma que les permita lograr el conjunto específico de estrategias en su modelo de negocio.

La estructura organizacional por sí misma no ofrece el conjunto de incentivos por medio del cual las personas pueden sentirse *motivadas* a hacer que funcione. La finalidad de un **sistema de control** es ofrecer a los administradores 1) un conjunto de incentivos para motivar a los empleados a trabajar hacia una mayor eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente y 2) retroalimentación específica acerca del desempeño de la organización y sus miembros, y del desarrollo de la ventaja competitiva, de modo que los administradores puedan de manera continua implementar medidas que fortalezcan el modelo de negocio de la empresa. La estructura provee a la organización de un esqueleto; el control le da los músculos, los tendones, nervios y sensaciones que permiten a los administradores regular y gobernar sus actividades.

La **cultura organizacional**, el tercer elemento del diseño organizacional, es el conjunto específico de valores, normas, creencias y actitudes que comparten las personas y

Figura 12.1 Implementación de estrategias por medio del diseño organizacional

grupos dentro de una organización y que controlan la forma en que interactúan entre ellas y los grupos de interés fuera de la organización.⁴ La cultura organizacional es la forma en que la empresa puede hacer algo: describe las formas características (“ésta es la forma en que actuamos aquí”) en la que los miembros de una organización trabajan. Los altos directivos, debido a que pueden ejercer su influencia en el tipo de creencias y valores que se desarrollan en una organización, son un determinante importante de cómo trabajarán los miembros hacia la consecución de sus metas organizacionales, como se analizará después.⁵

La figura 12.1 resume el análisis que se ha desarrollado hasta el momento. La estructura organizacional, el control y la cultura son los medios por los que una organización motiva y coordina a sus miembros para que trabajen hacia el logro de los elementos constitutivos de la ventaja competitiva.

Los altos directivos que deseen averiguar por qué tardan tanto tiempo las personas para tomar decisiones en una empresa, por qué hay una falta de cooperación entre ventas y manufactura o por qué las innovaciones de productos son tan escasas, necesitan comprender cómo el diseño de la estructura y el sistema de control de una empresa, así como los valores y las normas en su cultura, afectan la motivación y el comportamiento de los empleados. *La estructura organizacional, el control y la cultura dan forma a las conductas de las personas, sus valores y actitudes, y determinan cómo implementarán un modelo de negocio y estrategias organizacionales.*⁶ A partir de tal análisis, los altos directivos pueden diseñar un plan para reconocer o cambiar los sistemas de control, la estructura y cultura de la empresa a fin de mejorar la coordinación y la motivación. El diseño organizacional eficaz permite a una empresa obtener una ventaja competitiva y lograr una rentabilidad superior a la promedio.

ELEMENTOS CONSTITUTIVOS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Después de formular el modelo de negocio y las estrategias de una empresa, los administradores deben hacer del diseño de una estructura organizacional su siguiente prioridad. Las actividades de creación de valor de los miembros organizacionales son irrelevantes a menos que se utilice cierto tipo de estructura para asignar tareas a las personas y conectar las actividades de diferentes personas y funciones.⁷ Los administradores deben hacer tres elecciones básicas:

1. Cómo es mejor agrupar las tareas en funciones y agrupar funciones en unidades de negocio o divisiones para crear competencias distintivas y adoptar una estrategia determinada.
2. Cómo asignar autoridad y responsabilidad a estas funciones y divisiones
3. Cómo incrementar el nivel de integración o coordinación entre funciones y divisiones a medida que la estructura evoluciona y se vuelve más compleja

Primero se analizarán las cuestiones básicas y después las volveremos a abordar cuando consideremos las elecciones apropiadas de estructuras en los diferentes niveles de la estrategia.

Agrupación de tareas, funciones y divisiones

Debido a que las tareas de una organización dependen, en gran medida, de su estrategia, el punto de vista dominante es que las empresas elijan una forma de estructura que combine con su estrategia organizacional. Quizá la primera persona que abordó este tema de manera formal fue el historiador de negocios de Harvard, Alfred D. Chandler.⁸ Después de estudiar los problemas organizacionales experimentados en grandes corporaciones estadounidenses como DuPont y GM a medida que crecían en las primeras décadas del siglo xx, Chandler llegó a dos conclusiones: 1) en principio, la estructura organizacional sigue la amplitud y variedad que la organización elige perseguir y 2) las estructuras de las empresas estadounidenses varían a medida que su estrategia cambia de una forma predecible con el paso del tiempo.⁹ En general, esto significa que la mayoría de las empresas primero agrupa a las personas y las tareas en funciones y después a las funciones en divisiones.¹⁰

Como se analizó antes, una *función* es un conjunto de personas que trabajan en conjunto y desarrollan el mismo tipo de tareas u ocupan puestos similares en una organización.¹¹ Por ejemplo, el vendedor en la concesionaria de automóviles pertenece a la función de ventas. Juntas, la venta de automóviles, las reparaciones de los mismos y la contabilidad son un conjunto de funciones que permiten a un concesionario vender y mantener automóviles.

A medida que las organizaciones crecen y producen una gama más amplia de productos, la cantidad y complejidad de las *transferencias*, es decir, los intercambios laborales o transferencias entre personas, funciones y subunidades, aumenta. Las comunicaciones, los problemas de evaluación y las ineficiencias administrativas que rodean a estas transferencias son una fuente importante de *costos burocráticos*, de los que se habló en el capítulo 10. Recuerde que estos son costos asociados con monitorear y administrar los intercambios funcionales necesarios para agregar valor a un producto a medida que pasa a lo largo de la cadena de valor de una empresa y llega hasta el cliente final.¹² Más adelante se hablará de por qué los costos burocráticos aumentan a medida que las empresas adoptan más estrategias complejas.

Por ahora, es importante observar que los administradores agrupan las tareas en funciones y después agrupan las funciones en unidades de negocio o divisiones para reducir los costos burocráticos. Por ejemplo, cuando Liz Claiborne comenzó a producir una cantidad mayor de marcas de ropa, creó cinco divisiones separadas, cada una con funciones propias de marketing, ventas y contabilidad. Una *división* es una forma de agrupar funciones, lo cual permite a una organización producir y transferir mejor sus bienes y servicios a los clientes. Al desarrollar una estructura organizacional, los administradores deben decidir cómo agrupar las actividades por función y división de tal forma que alcancen de manera eficaz las metas organizacionales.¹³

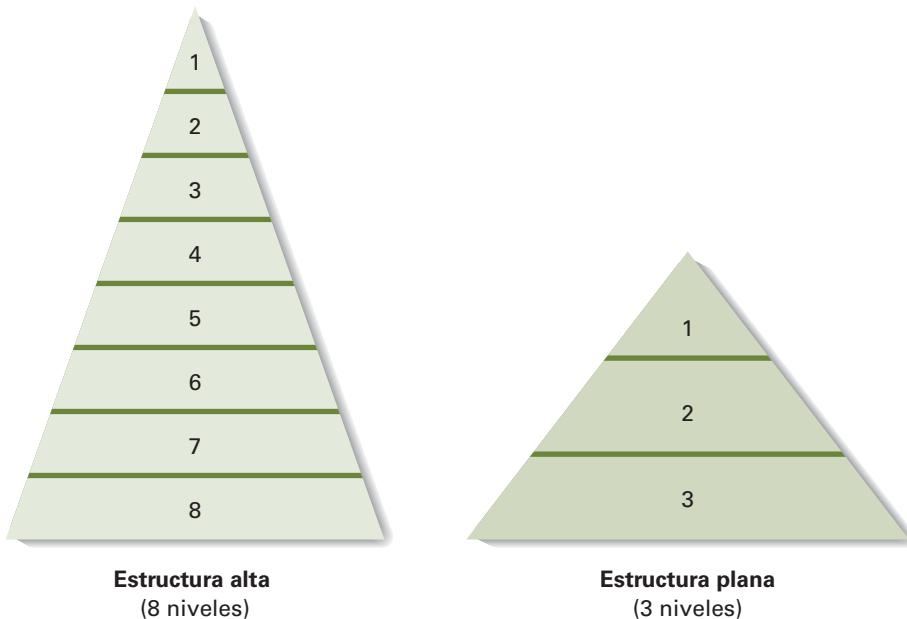
Los altos directivos pueden elegir entre muchos tipos de estructuras para agrupar sus actividades. La elección se hace con base en la capacidad de la estructura para implementar de manera exitosa los modelos de negocio y las estrategias de la empresa.

Asignar autoridad y responsabilidad

A medida que las organizaciones crecen y producen una gama más amplia de bienes y servicios, el tamaño y número de sus funciones y divisiones aumenta. El número de transferencias entre empleados también lo hace. Para economizar en costos burocráticos y coordinar de manera eficaz las actividades de las personas, las funciones y las divisiones, los administradores deben desarrollar una clara e inequívoca jerarquía de autoridad, o cadena de mando, que defina la autoridad relativa de cada administrador, desde el presidente a los mandos medios y los gerentes de primera línea, hasta los empleados no administrativos que en realidad hacen los bienes o proveen los servicios.¹⁴ Cada administrador, en cada nivel de la jerarquía, supervisa a uno o más subordinados. El término **tramo de control** se refiere al número de subordinados que reportan directamente a un gerente. Cuando los administradores saben con exactitud cuáles son sus responsabilidades y autoridad, los problemas de distorsión que promueven inefficiencias administrativas se mantienen al mínimo y las transferencias se pueden negociar y monitorear para economizar en costos burocráticos. Por ejemplo, los administradores tienden menos a arriesgarse a invadir el territorio de otro directivo y, por tanto, se pueden evitar conflictos y luchas costosas que son el resultado inevitable de tales intromisiones.

Organizaciones altas y planas Las empresas que eligen los niveles jerárquicos que necesitan con base en su estrategia y tareas funcionales necesarias para crear competencias distintivas.¹⁵ A medida que una organización crece en tamaño y complejidad (medida por el número de empleados, funciones y divisiones que tiene), su jerarquía de autoridad por lo general se alarga, lo que hace que la estructura organizacional se vuelva más alta. Una **estructura alta** tiene muchos niveles de autoridad, en relación con el tamaño de la empresa; una **estructura plana** tiene menos niveles en relación con el tamaño de la misma (figura 12.2). A medida que la jerarquía se vuelve más alta, pueden surgir problemas que vuelven la estructura organizacional menos flexible y la respuesta de los administradores más lenta ante los cambios en el entorno competitivo. Es vital que los administradores comprendan cómo surgen estos problemas de manera que sepan cómo cambiar la estructura de la empresa para responder a ellos.

Figura 12.2 Estructuras altas y planas



Primero, pueden surgir problemas de comunicación. Cuando una organización tiene muchos niveles en la jerarquía, puede ocupar bastante tiempo comunicar las decisiones y órdenes de los altos directivos a los de rango inferior, y también para que los altos directivos sepan si sus decisiones funcionaron bien. Al sentirse fuera de contacto, los altos directivos tal vez quieran verificar si los gerentes del nivel básico están siguiendo órdenes y pueden pedirles confirmaciones escritas. Los gerentes de rangos inferiores, que saben que deben rendir cuentas estrictas de sus acciones, comienzan a dedicar más tiempo al proceso de tomar decisiones para mejorar sus probabilidades de estar en el camino correcto. Incluso, pueden tratar de evitar ser responsables al hacer que los altos directivos sean quienes decidan qué acciones emprender.

Un segundo problema de comunicación que puede generarse es la distorsión de instrucciones y órdenes conforme se transmiten hacia arriba o hacia abajo de la jerarquía, lo cual ocasiona que los administradores en todos los niveles interpreten de maneras diferentes lo que está sucediendo. La distorsión accidental de las órdenes y los mensajes se presenta cuando diferentes gerentes interpretan los mensajes desde sus estrechas perspectivas funcionales. La distorsión intencional puede ocurrir debido a que los administradores en los niveles inferiores de la jerarquía deciden interpretar la información para aumentar su ventaja personal.

Un tercer problema con las jerarquías altas es que suelen indicar que una organización está empleando demasiados directivos y éstos son costosos. Los salarios, las prestaciones, oficinas y secretarías de los directivos son un gasto enorme para las organizaciones. Las grandes empresas como IBM, GM y Dell pagan a sus directivos miles de millones de dólares al año. En la recesión reciente, despidieron a millones de gerentes de rangos medios y bajos, puesto que las empresas luchaban por sobrevivir, y lo intentaron reorganizando y simplificando sus estructuras y disminuyendo su fuerza de trabajo para reducir su estructura de costos.

La cadena de mando mínima Para impedir los problemas que surgen cuando una organización se vuelve demasiado alta y emplea demasiados administradores, los altos directivos necesitan averiguar si están empleando al número correcto de administradores altos, medios y de primera línea y ver si es posible rediseñar sus jerarquías para reducir ese número. Para ello, los altos directivos pueden seguir un principio básico: el **principio de la cadena de mando mínima**, el cual afirma que una empresa debe elegir la jerarquía con el *menor* número de niveles de autoridad necesarios para usar de forma eficiente y efectiva los recursos organizacionales.

Los administradores eficientes escrutan de manera constante sus jerarquías para ver si pueden reducir el número de niveles, por ejemplo, al eliminar un nivel y dar las responsabilidades a los administradores de nivel superior y a los de nivel inferior, facultándolos para ello. Esta práctica se ha ido popularizando, pues las empresas luchan con competidores de bajo costo en el extranjero y buscan formas de reducir sus costos. Un directivo que constantemente intenta facultar a los empleados y mantener plana su jerarquía es Collen C. Barrett, la segunda de a bordo de Southwest.¹⁶ Barret, la mujer de más alto rango en la industria aérea, es famosa por reafirmar de manera continua el mensaje de Southwest de que los empleados deben sentirse libres de trascender sus funciones prescritas para ofrecer un mejor servicio al cliente. Su mensaje central es que Southwest valora y confía en sus empleados, a quienes se da el poder para asumir responsabilidades. Se les alienta a no buscar la guía de sus superiores, sino a responsabilizarse de encontrar por sí mismos formas para realizar mejor su trabajo. En consecuencia, Southwest mantiene el número de gerentes de rango medio a un mínimo.

Cuando las empresas se vuelven demasiado verticales y la cadena de mando es muy larga, los administradores estratégicos tienden a perder el control sobre la jerarquía, lo que

significa que pierden el control sobre sus estrategias. A esto sigue el desastre debido a que la estructura organizacional alta disminuye, en lugar de promover, la motivación y coordinación entre empleados y funciones, en consecuencia aumentan los costos burocráticos. En la sección 12.1 Estrategia en acción se analiza cómo le sucedió esto a Walt Disney.

¿Centralización o descentralización? Una forma importante de reducir los problemas asociados con jerarquías demasiado altas y disminuir los costos burocráticos es *descentralizar la autoridad*, es decir, conferir autoridad a los administradores en los rangos inferiores de la jerarquía así como a los de rangos superiores. La autoridad se *centraliza* cuando los administradores en los rangos superiores de la jerarquía de una empresa retienen la autoridad para tomar las decisiones más importantes. Cuando la autoridad se descentraliza, se delega a las divisiones, funciones y empleados en los niveles inferiores de la empresa. Delegar la autoridad de esta forma, reduce los costos burocráticos debido a que evita los problemas de comunicación y coordinación que surgen cuando la información debe enviarse constantemente hacia arriba en la jerarquía, en ocasiones hasta la cima de la organización, para que se tomen las decisiones y después hacia abajo de nuevo. Existen tres ventajas de la descentralización.

Primero, cuando los altos directivos delegan la responsabilidad de la toma de decisiones operativa a los administradores de nivel medio y de primer nivel, reducen la sobrecarga de información, por tanto pueden pasar más tiempo posicionando a la empresa de manera competitiva y fortaleciendo su modelo de negocio. Segundo, cuando los administradores en los niveles inferiores de la empresa son responsables de implementar las estrategias de forma que se adapten a las condiciones locales, su motivación y compromiso aumenta. El resultado es que la descentralización promueve la flexibilidad y reduce

12.1 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Bob Iger aplana Disney

En 2006, Bob Iger, que fue director de operaciones de Disney en la época en que Michael Eisner fue presidente, asumió el control de la atribulada empresa. Durante varios años, Disney había estado plagada por una toma de decisiones aletargada y los analistas afirmaban que cometió muchos errores al poner en acción sus nuevas estrategias. Sus tiendas Disney pedían dinero; sus propiedades en internet no tenían muchos éxitos, incluso sus parques temáticos parecían haber perdido el brillo, pues se habían lanzado pocos juegos o atracciones nuevos.

Iger pensaba que una de las principales razones del menguado desempeño de Disney era que su jerarquía se había vuelto demasiado alta y burocrática, y sus altos directivos seguían reglas financieras que no generaban estrategias innovadoras. Así que una de las primeras maniobras de Iger para mejorar el desempeño de la mediocre empresa fue desmantelar la oficina de planeación estratégica central de Disney. En esta oficina, varios niveles administrativos eran

responsables de seleccionar todas las nuevas ideas e innovaciones que enviaban las diferentes divisiones de negocios, como los parques temáticos, juegos, y películas, y después decidían cuáles presentar al presidente. Iger consideraba que esta oficina de planeación estratégica era un cuello de botella burocrático que en realidad reducía el número de ideas que venían de abajo. Así que disolvió la oficina y reasignó a sus administradores a las diferentes unidades de negocio.

El resultado de recortar un nivel innecesario en la jerarquía de Disney ha sido que se generen más nuevas ideas en sus diferentes unidades de negocio. El nivel de innovación ha aumentado debido a que los administradores están más dispuestos a hablar y a promover sus ideas cuando saben que tratar directamente con el presidente y el equipo de alta dirección que busca formas innovadoras de mejorar el desempeño en lugar de un nivel de "burocratas" encargados de la planeación estratégica que sólo se preocupaba por el balance final.

Fuentes: J. McGregor, "The World's Most Innovative Companies", http://www.businessweek.com/innovate/content/may2007/id/20070504_051674.htm, 4 de mayo de 2007; R. Nakashima, "Iger: Disney to Reap \$1 Billion Online", [http://www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/n/a/2008/03/10/financial/f165821D16.DTL\\$type=tech](http://www.sfgate.com/cgi-bin/article.cgi?f=/n/a/2008/03/10/financial/f165821D16.DTL$type=tech), 11 de marzo de 2008.

los costos burocráticos debido a que se autoriza a los administradores de niveles inferiores a tomar las decisiones en el acto; no se necesitan transferencias. La tercera ventaja es que cuando se concede a los empleados de niveles inferiores el derecho a tomar decisiones importantes, se necesitan menos administradores para supervisar sus actividades y decirles qué hacer, una empresa puede aplanar su jerarquía.

Si la descentralización es tan eficaz, ¿por qué no todas las empresas descentralizan la toma de decisiones y evitan los problemas de las jerarquías altas? La respuesta es que la centralización también tiene ventajas. La toma de decisiones centralizada permite una coordinación más fácil de las actividades organizacionales necesarias para adoptar la estrategia de una empresa. Si los administradores en todos los niveles pueden tomar decisiones, la planeación en general se vuelve extremadamente difícil, y la empresa puede perder el control de su toma de decisiones.

La centralización también significa que las decisiones se ajustan a los objetivos generales de la organización. Cuando las operaciones de sus sucursales estaban fuera de su alcance, por ejemplo, Merrill Lynch aumentó la centralización al instalar más sistemas de información que dieran a los altos directivos un mayor control sobre ellas. De manera similar, HP centralizó la responsabilidad de investigación y desarrollo a nivel corporativo para proveer una estrategia corporativa más dirigida. Además, en tiempos de crisis, la centralización de la autoridad permite un liderazgo fuerte, pues la autoridad está enfocada en una persona o grupo. Este enfoque permite una toma de decisiones más rápida y una respuesta concertada por toda la organización. Más adelante se hablará de cómo elegir el nivel correcto de centralización para una estrategia determinada. Sin embargo, en la sección 12.2 Estrategia en acción se analiza una empresa que se beneficia de centralizar la autoridad y una empresa que se beneficia de descentralizarla.

Integración y mecanismos integradores

Gran parte de la coordinación se realiza entre las personas, funciones y divisiones a través de la jerarquía de la autoridad. Sin embargo, con frecuencia, a medida que una estructura se vuelve compleja, esto no es suficiente, y los altos directivos necesitan usar diferentes **mecanismos integradores** para aumentar la comunicación y coordinación entre funciones y divisiones. Cuanto mayor sea la complejidad de una estructura organizacional, mayor será la necesidad de coordinación entre personas, funciones y divisiones para lograr que la estructura organizacional funcione de manera eficiente.¹⁷ Se analizarán los tres tipos de mecanismos integradores que ilustran los tipos de cuestiones implicadas.¹⁸ Una vez más, estos mecanismos se emplean para reducir los problemas de distorsión de la información que suelen surgir cuando se administran las transferencias entre ideas y actividades de diferentes personas, funciones y divisiones.

Contacto directo El contacto directo entre administradores crea un contexto dentro del cual los administradores de diferentes funciones o divisiones pueden trabajar juntos para resolver problemas mutuos. Sin embargo, varios problemas se asocian con establecer este contacto. Los administradores de diferentes funciones pueden tener distintos puntos de vista acerca de lo que se debe hacer para alcanzar metas organizacionales. Pero, si tienen una autoridad igual (como los administradores funcionales suelen tener), el único directivo que puede decirles qué hacer es el presidente. Si los administradores funcionales no pueden llegar a un acuerdo, no existe ningún mecanismo para resolver el conflicto aparte de la autoridad del jefe. De hecho, un signo de una estructura organizacional de bajo desempeño es el número de problemas que se comunican a los niveles administrativos más altos en la jerarquía para su solución. La necesidad de resolver los conflictos cotidianos y la transferencia de problemas incrementa los costos burocráticos. Para reducir y resolver los problemas de transferencia, los altos directivos usan

12.2 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

¿Centralizar o descentralizar? Ésa es la cuestión

Union Pacific (UP) uno de los transportistas de carga ferroviaria más grandes en Estados Unidos, estaba en medio de una crisis en la década de los noventa. Un auge económico había llevado a un incremento histórico en la cantidad de carga que los ferrocarriles tenían que transportar, pero al mismo tiempo, el ferrocarril estaba experimentando retrasos históricos para mover las cargas. Los clientes de UP estaban molestos y se quejaban con amargura de este problema, y los retrasos estaban costando a la empresa millones de dólares en pagos de penalizaciones. El problema surgió por la decisión de UP de centralizar la autoridad en los niveles altos de la organización para reducir los costos. Toda la planeación de rutas e itinerarios se manejaba a nivel central en la sede corporativa para promover la eficiencia operativa. El trabajo de los gerentes regionales en gran medida debía asegurar el flujo libre de la carga a través de sus regiones. Ahora, al reconocer que la eficiencia debía ser equilibrada por la necesidad de tener capacidad de respuesta al cliente, el presidente de UP, Dick Davidson, anunció una reorganización general. En el futuro, los gerentes regionales, no los corporativos, tendrían la autoridad de tomar decisiones corporativas; podrían alterar el itinerario y las rutas según las solicitudes de los clientes aun si esto significaba incrementar los costos. La meta de la organización era la de “volver al desempeño excelente al simplificar los procesos y facilitarlos”. Cuando decidió descentralizar la autoridad, UP seguía el liderazgo de sus competidores, quienes ya habían descentralizado sus operaciones; sus gerentes continuarían “descentralizando la toma de decisiones en el campo, mientras promovían la mejor capacidad de respuesta al cliente, la excelencia operativa y la responsabilidad personal”.

Yahoo!, por otra parte, se había visto obligado por las circunstancias a adoptar un enfoque diferente a la descentralización. En 2009, después de la fallida fusión entre Yahoo! y

Microsoft, el precio de las acciones de la empresa se desplomó. Jerry Wang, uno de sus fundadores, que había sido blanco de intensas críticas por impedir la fusión, renunció como presidente y fue reemplazado por Carol Bartz. Éste, con una larga historia de éxitos en la dirección de empresas en línea, tuvo que actuar con rapidez para hallar formas de reducir la estructura de costos de Yahoo! y simplificar sus operaciones para mantener la fortaleza de su identidad de marca en línea. La intensa competencia que suponía la creciente popularidad de las nuevas empresas en línea como Facebook, Twitter y de empresas establecidas como Google y Microsoft, estaba amenazando su popularidad.

Bartz decidió que la mejor forma de reconstruir el modelo de negocios de Yahoo! era recentralizar su autoridad. Para obtener más control sobre sus diferentes unidades de negocio y reducir sus costos operativos, decidió centralizar las funciones que las diferentes unidades de negocio de Yahoo! realizaban antes, como el desarrollo de productos y las actividades de marketing. Por ejemplo, todas las funciones editoriales y de publicidad de Yahoo! se centralizaron bajo el control de Hilary Schneider. El control sobre las divisiones de mercados europeos, asiáticos y emergentes de Yahoo! se centralizó y otra alta ejecutiva de Yahoo! asumió su control. Su meta era hallar cómo podría lograr que la empresa funcionara mejor. Si bien ella estaba centralizando la autoridad, también estaba sosteniendo muchas juntas “locales”. Bartz se encontró a sí misma preguntando a los empleados de Yahoo! de todos los departamentos, “¿Qué harías si fueras yo?” Aunque ella centralizó la autoridad para ayudar a Yahoo! a recuperar su posición dominante en la industria, pedía la participación de los empleados a todo nivel de la jerarquía. Una vez que Yahoo! recuperó su ventaja competitiva, probablemente descentralizará su autoridad para aumentar su rentabilidad, dadas sus competencias gerenciales generales.

Fuente: <http://www.unionpacific.com>, 2009.

mecanismos de integración más complejos para aumentar la coordinación entre funciones y divisiones.

Roles de enlace Los administradores pueden aumentar la coordinación entre funciones y divisiones mediante los roles de enlace. Cuando el volumen de los contactos entre dos funciones aumenta, una forma de mejorar la coordinación es dar a un directivo en cada división o función la responsabilidad de coordinarse entre ellos. Estos administradores pueden reunirse a diario, semanal o mensualmente o según sea necesario para resolver los problemas de transferencia. La responsabilidad de la coordinación es parte del trabajo de tiempo completo del enlace y por lo general se forma una relación informal entre las personas involucradas, lo cual alivia en gran medida las tensiones entre funciones. Además, los roles de enlace ofrecen una forma de transmitir información en una organización, lo cual es importante en las grandes organizaciones donde los empleados quizás no conozcan a nadie ajeno a su función o división inmediatas.

Equipos Cuando más de dos funciones o divisiones comparten muchos problemas comunes, el contacto directo y los roles de enlace pueden no ofrecer la suficiente coordinación. En estos casos, un mecanismo integrador más complejo, el **equipo**, puede ser el más adecuado. Un gerente de cada función o división relevante se asigna a un equipo que se reúne para resolver un problema específico mutuo; los miembros del equipo son responsables de reportar a sus unidades las cuestiones abordadas y las soluciones recomendadas. Los equipos se usan cada vez más en todos los niveles organizacionales.

SISTEMAS DE CONTROL ESTRATÉGICO

Los administradores estratégicos eligen la estructura y las estrategias organizacionales que esperan permitirán a la organización usar sus recursos de manera más eficaz para adoptar su modelo de negocio y crear valor y utilidades. Después, crean **sistemas de control estratégico**, herramientas que les permitirán monitorear y evaluar si, de hecho, su estructura y estrategias están funcionando según lo planeado, cómo podrían mejorar, y cómo deberían cambiar si no funcionan.

El control estratégico no sólo trata de monitorear el desempeño actual de una organización y de sus miembros o lo bien que una empresa usa sus recursos existentes. También tener que ver con cómo crear los incentivos para mantener motivados a los empleados y enfocados en los problemas importantes que puede confrontar una organización en el futuro, de manera que trabajen juntos para encontrar soluciones que puedan ayudar a una organización a trabajar mejor con el paso del tiempo.¹⁹ Para comprender la importancia vital del control estratégico, piense en cómo ayuda a los administradores lograr una superioridad en la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente: los cuatro elementos constitutivos de la ventaja competitiva.

1. *Control y eficiencia.* Para determinar con *cuánta eficiencia* están usando los recursos organizacionales, los administradores deben medir con precisión cuántas unidades de insumos (materia prima, recursos humanos, etc.) se emplean para elaborar una unidad de producción. También deben medir el número de unidades de producción (bienes y servicios) que producen. Un sistema de control contiene las medidas que permiten a los administradores evaluar con cuánta eficiencia están produciendo bienes y servicios. Además, si los administradores experimentan para hallar una forma más eficiente de producir bienes y servicios, estas medidas les dicen qué tanto éxito han logrado. Sin un sistema de control, no se podrán dar una idea de lo bien que sus organizaciones están trabajando y cómo pueden lograr que tengan un mejor desempeño, algo que se está volviendo cada vez más importante en el entorno altamente competitivo de la actualidad.²⁰
2. *Control y calidad.* Hoy, la competencia suele girar en torno a incrementar la *calidad* de los bienes y servicios. En la industria automotriz, por ejemplo, dentro de cada rango de precios, los automóviles compiten entre ellos en términos de sus prestaciones, diseño y confiabilidad. Por tanto, si un cliente compra un Ford 500, un GM Impala, un Chrysler 300, un Toyota Camry o un Honda Accord dependerá en gran medida de la calidad del producto de cada empresa. El control estratégico es importante para determinar la calidad de los bienes y servicios, pues da a los administradores la retroalimentación acerca de la calidad de un producto. Si ellos miden de manera consistente el número de quejas de los clientes y el número de automóviles nuevos que se regresan para su reparación, tendrán una buena medida de cuánta calidad tiene su producto.
3. *Control e innovación.* El control estratégico puede ayudar a incrementar el nivel de innovación en una organización. La innovación exitosa ocurre cuando los administradores crean un escenario organizacional en el cual los empleados se sienten con

el poder de ser creativos y en el cual la autoridad se descentraliza a los empleados de manera que se sientan libres de experimentar y asumir riesgos, como en Apple, 3M y Nvidia. Decidir sobre los sistemas de control adecuados para alentar la toma de riesgos es un desafío importante de la dirección. Como se analizará más adelante en este capítulo, la cultura de la organización adquiere importancia en este aspecto.

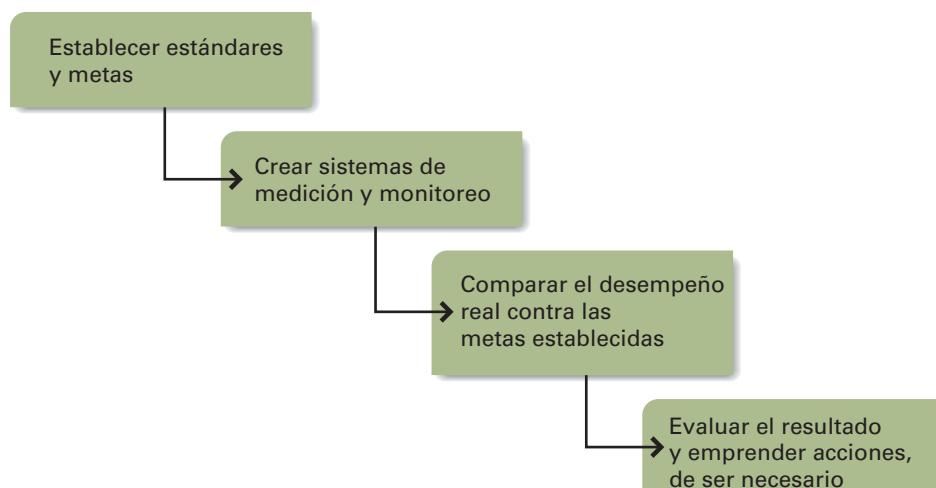
4. *Control y capacidad de respuesta al cliente.* Por último, los administradores estratégicos pueden ayudar a hacer a sus organizaciones más capaces para dar respuesta al cliente si desarrollan un sistema de control que les permita evaluar el desempeño de sus empleados que tienen contacto con él. Monitorear el desempeño de los empleados puede ayudar a los administradores a hallar formas de aumentar el nivel del mismo, quizás al revelar áreas en las que la capacitación en habilidades puede ser necesaria o al encontrar nuevos procedimientos que les permitan tener un mejor desempeño. Cuando los empleados saben que se están monitoreando sus conductas, pueden tener un mayor incentivo para ser útiles y consistentes en la forma en que actúan con sus clientes.

Los **sistemas de control estratégico** son los sistemas formales de medida, retroalimentación y establecimiento de objetivos que permiten a los administradores estratégicos evaluar si una empresa está logrando la superioridad en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente, y si está implementando su estrategia de manera exitosa. Un sistema de control eficaz debe tener tres características. Debe ser lo suficientemente *flexible* para permitir a los administradores responder según sea necesario a los acontecimientos inesperados; ofrecer *información exacta*, por tanto, dar un panorama verdadero del desempeño organizacional, y ofrecer a los administradores información de una *manera oportuna* debido a que tomar decisiones con base en información caduca es una receta para el fracaso.²¹ Como la figura 12.3 muestra, diseñar un sistema de control estratégico eficaz requiere cuatro pasos: establecer estándares y objetivos, crear sistemas de medición y monitoreo, comparar el desempeño contra los objetivos y evaluar el resultado.

Niveles de control estratégico

Los sistemas de control estratégico se desarrollan para medir el desempeño en cuatro niveles dentro de una empresa: corporativo, divisional, funcional e individual. Los gerentes de todos los niveles deben desarrollar el conjunto adecuado de medidas para evaluar el

Figura 12.3 Pasos para diseñar un sistema de control estratégico efectivo



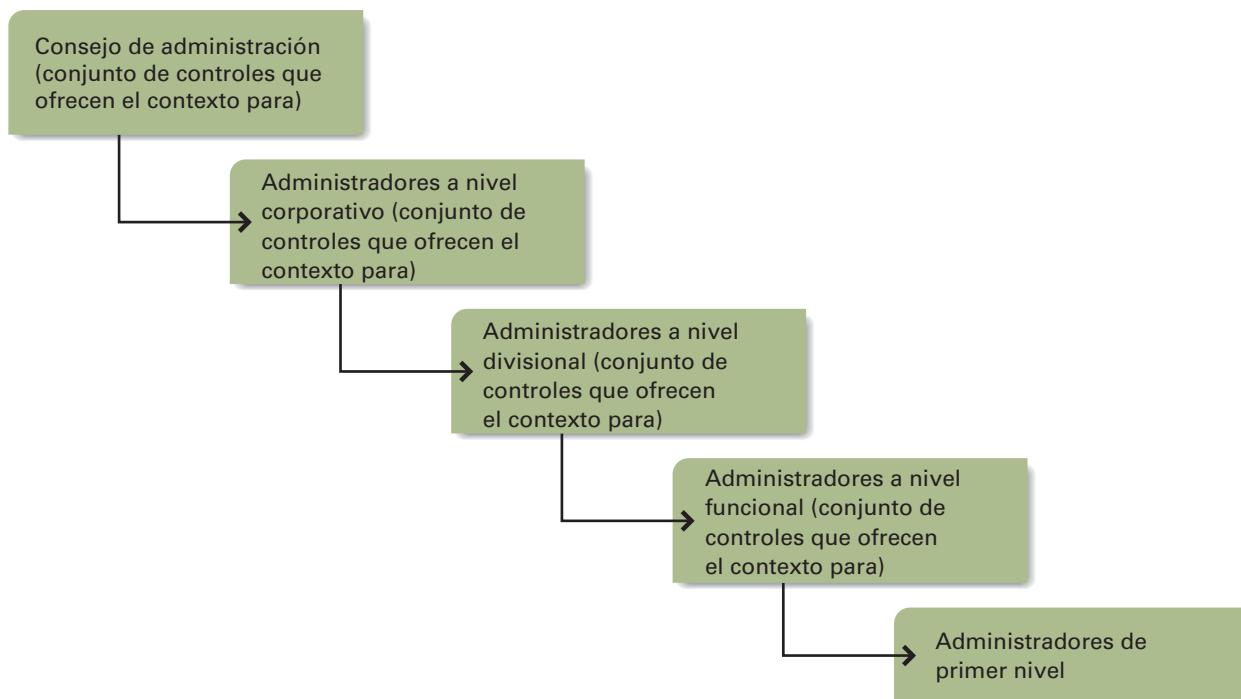
desempeño a nivel corporativo, de negocios y funcional. Como lo sugiere el método del balanced scorecard que se estudia en el capítulo 11, estas medidas deben estar vinculadas lo más estrechamente posible a las metas de desarrollar las competencias distintivas en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente. Sin embargo, se debe tener el cuidado de asegurarse de que los estándares usados en cada nivel no ocasionen problemas en los demás niveles, por ejemplo, que los intentos en una división por mejorar su desempeño no entren en conflicto con el desempeño corporativo. Además, los controles en cada nivel deben proveer la base sobre la que los administradores en los niveles inferiores diseñen sus sistemas de control. La figura 12.4 ilustra estos vínculos.

Tipos de sistemas de control estratégico

En el capítulo 11, el método del balanced scorecard se analiza como un medio para garantizar que los administradores complementaran el uso del ROIC con otros tipos de controles para asegurarse de que estaban adoptando estrategias que maximizarán la rentabilidad a largo plazo. En este capítulo se consideran tres tipos más de control: *control personal*, *control del resultado* y *control del comportamiento*.

Control personal El **control personal** es el deseo de influir y moldear el comportamiento de una persona en una *interacción cara a cara*, en busca de las metas de una empresa. El tipo más evidente de control personal es la supervisión directa de un gerente de alto nivel en la jerarquía. El acercamiento personal es útil debido a que los administradores pueden cuestionar y sondear a los subordinados en busca de problemas o nuevas cuestiones que enfrenten, para comprender mejor la situación, así como para asegurarse de que los subordinados estén realizando de manera eficaz su trabajo y no oculten información que pudiera ocasionar problemas en el futuro. El control personal también puede provenir de un grupo de compañeros de trabajo, como cuando las personas trabajan en equipos. Una vez más, el control personal en el nivel grupal significa que hay más posibilidad de que

Figura 12.4 Niveles de control organizacional



ocurra el aprendizaje y se desarrollos competencias, así como mayores posibilidades de impedir el oportunismo (o *free-riding*) o eludir responsabilidades.

Control del resultado El control del resultado es un sistema en el que los administradores estratégicos estiman o pronostican metas de desempeño adecuadas para cada división, departamento y empleado, y después miden el desempeño real en relación con esas metas. Con frecuencia el sistema de recompensas de una empresa está vinculado al desempeño en función de esas metas, así que el control del resultado ofrece una estructura de incentivos para motivar a los empleados de todos los niveles de la organización. Las metas mantienen a los administradores informados acerca de lo bien que sus estrategias están creando una ventaja competitiva y desarrollando las competencias distintivas que generan un éxito futuro. Las metas existen en todos los niveles dentro de una organización.

Las metas divisionales establecen las expectativas de los directores corporativos de cada división concernientes al desempeño en dimensiones como la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente. En general, los directores corporativos establecen metas divisionales desafiantes para alentar a los gerentes divisionales a crear estrategias y estructuras más eficaces en el futuro. En Liz Claiborne, por ejemplo, cada división tiene metas de desempeño claras que debe lograr, y a los gerentes divisionales se les da una autonomía considerable para formular una estrategia que les ayude alcanzar estas metas.

El control del resultado en los niveles funcionales y divisionales es una continuación del control a nivel divisional. Los gerentes divisionales establecen metas para los administradores funcionales que permitirán a la división lograr las suyas. Como en el nivel divisional, las metas funcionales se establecen para alentar el desarrollo de competencias genéricas que provean a la empresa una ventaja competitiva y el desempeño funcional se evalúa por lo bien que una función desarrolla una competencia. En la función de ventas, por ejemplo, se pueden establecer metas relacionadas con la eficiencia (como costo de ventas), calidad (número de devoluciones) y capacidad de respuesta al cliente (el tiempo necesario para responder a las necesidades de los clientes) para toda la función.

Por último, los administradores funcionales establecen metas que se espera que los empleados individuales logren para permitir a la función alcanzar sus metas. Al personal de ventas, por ejemplo, puede dársele metas específicas (relacionadas con metas funcionales) que deben lograrse. Las funciones y los individuos se evalúan con base en el logro o el fracaso en el logro de sus metas; en las ventas, la compensación suele ir en función del logro. Éste es signo de que la estrategia de una empresa está funcionando y de que se alcanzan los objetivos organizacionales.

El uso inadecuado del control del resultado puede promover el conflicto entre las divisiones. En general, el establecimiento de objetivos de producción generalizados, como objetivos de ROIC para las divisiones, puede generar resultados destructivos si las divisiones intentan con determinación maximizar su ROIC a expensas del ROIC corporativo. Además, para lograr los objetivos de producción, las divisiones pueden comenzar a distorsionar las cifras y a realizar la manipulación estratégica de los números para hacer ver bien a sus divisiones, lo cual aumenta los costos burocráticos.²²

Control del comportamiento El control del comportamiento es el control mediante el establecimiento de un sistema exhaustivo de reglas y procedimientos para dirigir las acciones o el comportamiento de divisiones, funciones e individuos.²³ La finalidad de los controles de comportamiento no es la de especificar metas, sino estandarizar la *forma* o los *medios* de lograrlas. Las reglas que estandarizan el comportamiento hacen que los resultados sean previsibles. Si los empleados siguen las reglas, entonces las acciones se realizan y las decisiones se manejan de la misma forma una y otra vez. El resultado es la previsibilidad y la exactitud, la finalidad de todos los sistemas de control. Los principales tipos de controles de comportamiento son los presupuestos operativos, la estandarización y las reglas y procedimientos.

Una vez que a los administradores en cada nivel se les da una meta que alcanzar, establecen presupuestos operativos que regulan la forma en que los administradores y trabajadores van a lograr esas metas. Un **presupuesto operativo** es un plan que establece cómo intentan los administradores emplear los recursos organizacionales para alcanzar de la manera más eficiente las metas organizacionales. En términos más comunes, los administradores en un nivel asignan a los de un nivel más bajo una cantidad específica de recursos para usarse en la producción de bienes y servicios. Una vez que se les ha dado un presupuesto, los administradores de nivel más bajo deben decidir cómo asignarán cierta cantidad de dinero a diferentes actividades organizacionales. Después, se les evalúa con base en su capacidad de permanecer dentro del presupuesto y hacer el mejor uso de él. Por ejemplo, los gerentes de la división de lavadoras de ropa de GE pueden tener un presupuesto de 50 millones de dólares para desarrollar y vender una nueva línea de lavadoras; deben decidir cuánto dinero asignar a investigación y desarrollo, ingeniería, ventas, entre otros, de manera que la división genere el mayor ingreso y, por tanto, obtenga la rentabilidad más alta. Por lo general, las grandes empresas tratan a cada división como si fuera un centro de utilidades independiente y los directores corporativos evalúan el desempeño de cada división por su contribución relativa a la rentabilidad corporativa, algo que se analizará a detalle en el siguiente capítulo.

La **estandarización** se refiere al grado en el que una empresa especifica cómo se toman las decisiones, de manera que el comportamiento de los empleados sea predecible.²⁴ En la práctica, existen tres cosas que una organización puede estandarizar: los *insumos*, las *actividades de conversión* y los *resultados*.

Cuando los administradores estandarizan, examinan los *insumos* con base en criterios o estándares preestablecidos que determinan qué insumos pueden entrar a la organización. Si los empleados son el insumo en cuestión, por ejemplo, la única forma de estandarizarlos es especificar qué cualidades y habilidades deben poseer y después elegir sólo a los solicitantes que las tengan. Si los insumos en cuestión son las materias primas o partes componentes, se aplican las mismas consideraciones. Los japoneses son famosos por la alta calidad y tolerancia precisas que demandan en sus componentes para minimizar los problemas con el producto en la etapa de manufactura. Los sistemas de inventario JIT también ayudan a estandarizar el flujo de insumos.

El fin de estandarizar *actividades de conversión* es programar actividades de trabajo para que se realicen siempre de la misma forma. La meta es la previsibilidad. Los controles de comportamiento, como reglas y procedimientos, están entre los principales medios por los cuales las empresas pueden estandarizar los resultados. Los restaurantes de comida rápida, como McDonald's y Burger King estandarizan todos los aspectos de sus operaciones de restaurantes; el resultado es la comida rápida consistente.

La meta de estandarizar el *resultado* es especificar qué características de desempeño debe tener el producto o servicio final: las dimensiones o la tolerancia del producto, por ejemplo. Para asegurar que sus productos son estandarizados, las empresas aplican controles de calidad y utilizan varios criterios para medir esta estandarización. Un criterio podría ser el número de bienes devueltos por los clientes o el número de quejas de los mismos. En las líneas de producción, el muestreo periódico de los productos puede indicar si están cumpliendo con las características de desempeño.

Igual que con otros tipos de controles, el uso del control del comportamiento está acompañado por posibles dificultades que deben saber manejarse si la organización desea evitarse problemas estratégicos. La alta gerencia debe tener cuidado de monitorear y evaluar la utilidad de los controles de comportamiento con el tiempo. Las reglas restringen a las personas y generan un comportamiento estandarizado y previsible. Sin embargo, las reglas siempre son más fáciles de establecer que de suprimir, y con el tiempo el número de las que una organización usa tiende a incrementarse. A medida que los nuevos desarrollos generan reglas adicionales, con frecuencia no se descartan las reglas antiguas y la empresa

llega a tener un exceso de burocratización. En consecuencia, la organización y las personas en ella se vuelven rígidas y lentas para reaccionar a las circunstancias cambiantes o inusuales. Tal rigidez puede reducir la ventaja competitiva de una empresa al disminuir el ritmo de la innovación y su capacidad de respuesta al cliente.

Uso de la tecnología de información

La tecnología de información (TI) es cada vez más importante en la implementación de estrategias en todos los niveles organizacionales. De hecho, facilita en gran medida que las organizaciones desarrollen de manera rentable controles del resultado y del comportamiento que den a los administradores estratégicos mucho más y mejor información para monitorear los diferentes aspectos de sus estrategias y responder de manera adecuada. La TI, que ofrece una forma de estandarizar el comportamiento mediante el uso de una plataforma de software congruente y, con frecuencia, interdisciplinaria, es una forma de controlar el comportamiento. La TI también es una forma de controlar el resultado; cuando todos los empleados o las funciones usan la misma plataforma de software para ofrecer información actualizada sobre sus actividades, codifica y estandariza el conocimiento organizacional y facilita el monitoreo del progreso hacia los objetivos estratégicos. La TI también es un tipo de mecanismo integrador; suministra a las personas de todos los niveles en la jerarquía y a través de todas las funciones más de la información y el conocimiento que necesitan para desarrollar sus tareas con mayor eficiencia. Por ejemplo, los empleados funcionales de la actualidad son capaces de acceder con facilidad a la información de otras funciones mediante sistemas de software transfuncional que los mantienen informados de los cambios en el diseño del producto, la ingeniería, los programas de manufactura y los planes de marketing, que tienen repercusiones en sus actividades. En este sentido, la TI cubre la estructura de tareas y roles que suele considerarse como la estructura organizacional “real”.

Un ejemplo de cómo la TI puede ayudar a una empresa a cambiar con rapidez para responder a las condiciones cambiantes de la industria, es el vertiginoso negocio de los semiconductores en el que el presidente de Cypress Semiconductor, T. J. Rodgers, enfrentaba problemas. ¿Cómo podría ejercer un control efectivo sobre sus 2 000 empleados sin desarrollar una jerarquía administrativa burocrática? Rodgers cree que una jerarquía alta obstaculiza la capacidad de una organización para adaptarse a las condiciones cambiantes. Está comprometido a mantener una estructura organizacional plana y descentralizada con un mínimo de niveles administrativos. Al mismo tiempo, desea controlar a sus empleados para asegurarse de que su desarrollo sea congruente con las metas de la empresa. La solución que Rodgers adoptó fue implementar un sistema de información TI que le permitiera monitorear lo que cada empleado y el equipo hace en su organización descentralizada. Cada empleado posee una lista de 10 a 15 metas, como “Reunirse con marketing para el lanzamiento de un nuevo producto” o “Asegurarse de hablar con el cliente X”. También se anotaba cuándo se estaba de acuerdo con cada meta, con su progreso y cuándo se completaba. Rodgers pudo usar TI para revisar las metas de todos sus empleados en horas y así lo hace cada semana. Puede lograr esto porque él “dirige por excepción”. Sólo busca a los empleados que están rezagados y después los contacta, no los reprende, sino que les pregunta si hay algo que él pueda hacer para que ellos hagan su trabajo. Su sistema de control permite a Rodgers ejercer control sobre su organización sin recurrir a los niveles costosos de jerarquía administrativa.²⁵

Sistemas de recompensas estratégicas

Las organizaciones se esfuerzan por controlar el comportamiento de los empleados al vincular los sistemas de recompensas a sus sistemas de control.²⁶ Con base en la estrategia de una empresa (liderazgo en costos o diferenciación, por ejemplo), los administrado-

res estratégicos deben decidir cuáles conductas recompensar. Después, crean un sistema de control para medir estas conductas y vincular la estructura de recompensas a ellos. Determinar cómo relacionar las recompensas con el desempeño es una decisión estratégica crucial, pues determina la estructura de incentivos que afecta la forma en que administradores y empleados se comportan en todos los niveles de la organización. Como señala el capítulo 11, se puede alentar a los altos directivos a trabajar en beneficio de los accionistas al recibir recompensas en forma de opción de compra de acciones vinculadas al desempeño a largo plazo de la empresa. Empresas como Kodak y GM requieren que los administradores compren acciones de la empresa. Cuando los administradores se convierten en accionistas, se sienten más motivados a perseguir metas a largo plazo antes que a corto plazo. De manera similar, al diseñar un sistema de pago para los vendedores, la elección es si motivarlos mediante un sueldo sin comisiones o un sueldo más un bono o comisión en función de cuánto vendan. Neiman Marcus, el minorista de lujo, paga a sus empleados un salario sin comisiones, pues desea fomentar el servicio de alta calidad y desalentar las ventas insistentes. Por tanto, no existen incentivos con base en la cantidad vendida. Por otra parte, el sistema de pago para recompensar a los vendedores de automóviles fomenta las ventas insistentes; por lo general se trata de una comisión cuantiosa basada en el número y precio de los automóviles vendidos.

CULTURA ORGANIZACIONAL

El tercer elemento que interviene en una implementación exitosa de estrategias es administrar la *cultura organizacional*, el conjunto específico de valores y normas compartidos por las personas y los grupos dentro de una organización.²⁷ Los valores de la organización son creencias e ideas acerca de qué tipo de metas deben perseguir sus miembros y del tipo adecuado de estándares de comportamiento que deben tener para lograr estas metas. Bill Gates es famoso por el conjunto de valores organizacionales que creó para Microsoft: espíritu emprendedor, sentimiento de propiedad, creatividad, honestidad, franqueza y comunicación abierta. Al fomentar el espíritu emprendedor y el sentimiento de propiedad, se esfuerza en lograr que sus empleados sientan que Microsoft no es una gran burocracia sino un conjunto de empresas más pequeñas y adaptables manejadas por sus miembros. Gates enfatiza que los administradores de nivel más bajo deben tener autonomía y ser alentados a asumir riesgos, para actuar como empresarios y no como burócratas corporativos.²⁸

A partir de los valores organizacionales se desarrollan normas organizacionales, lineamientos o expectativas que prescriben el tipo adecuado de comportamiento de los empleados en situaciones determinadas y el control del comportamiento de los miembros organizacionales entre sí. Las normas del comportamiento de los programadores de software en Microsoft incluyen trabajar largas jornadas y fines de semana, portar cualquier atuendo que sea cómodo (pero nunca traje ni corbata), consumir comida chatarra y comunicarse con otros empleados por correo electrónico o mediante la intranet de punta de la empresa.

La cultura organizacional funciona como un tipo de control debido a que los administradores estratégicos pueden influir en el tipo de valores y normas que se desarrollan dentro de una organización, los valores y las normas que especifican las conductas adecuadas e inadecuadas y que dan forma e influyen en la forma en que sus miembros se comportan.²⁹ Los administradores estratégicos como Gates crean de manera deliberada valores que dicen a sus subordinados cómo deben realizar sus funciones; en Microsoft y Nokia, se hace énfasis en la innovación y creatividad. Estas empresas establecen y apoyan normas que dicen a los empleados que deben ser innovadores y tener espíritu emprendedor y que deben experimentar incluso si tiene grandes posibilidades de fracasar.

Otros administradores pueden cultivar valores que indiquen a los empleados que siempre deben ser conservadores y cuidadosos en su trato con otros, consultar con sus superiores antes de tomar decisiones importantes y registrar sus acciones por escrito, de manera que puedan ser responsables de lo que suceda. Los administradores organizacionales, como los de empresas químicas o petrolíferas, instituciones financieras y compañías aseguradoras, o cualquier organización en la que se necesite gran precaución, pueden fomentar un enfoque conservador y vigilante para tomar decisiones.³⁰ En un banco o fondo mutualista, por ejemplo, el riesgo de perder el dinero de los inversionistas hace que el método cauto de invertir sea muy apropiado. Por tanto, se esperaría que los administradores de diferentes tipos de organizaciones traten de manera deliberada de cultivar y desarrollar valores y normas organizacionales que estén mejor adaptadas a su estructura y estrategia.

La *socialización organizacional* es el término que se usa para describir la forma en que las personas aprenden la cultura organizacional. Por medio de la socialización, las personas internalizan y aprenden las normas y los valores de la cultura de manera que puedan convertirse en miembros organizacionales.³¹ El control por medio de la cultura es tan poderoso que una vez que se han internalizado los valores, se convierten en parte de los valores individuales y el individuo los sigue sin pensar en ellos.³² Con frecuencia los valores y las normas de la cultura de una organización se trasmiten a sus miembros mediante historias, mitos y el lenguaje que se emplea en la organización, además de otros medios.

Cultura y liderazgo estratégico

La cultura organizacional es creada por el liderazgo estratégico que proporcionan el fundador y los altos directivos de una organización. El fundador es muy importante para determinar la cultura debido a que imprime sus valores en el estilo administrativo de la organización. La influencia conservadora que Walt Disney estableció en la empresa perduró mucho después de su muerte. Los administradores no experimentaban con nuevas formas de entretenimiento, pues temían que a “Walt Disney no le gustara”. Se necesitó la llegada de un nuevo equipo directivo bajo la batuta de Michael Eisner para cambiar la fortuna de la empresa y permitirle lidiar con las realidades de la nueva industria del entretenimiento.

El estilo de liderazgo establecido por el fundador se transmite a los directivos de la empresa; a media que ésta crece, suele atraer a nuevos administradores y empleados que comparten los mismos valores. Además, los miembros de la organización tienden a reclutar y seleccionar sólo a quienes comparten sus valores. Por tanto, la cultura de una empresa se vuelve cada vez más inequívoca a medida que sus miembros se vuelven más similares. La virtud de estos valores compartidos y cultura común es que incrementan la integración y mejoran la coordinación entre los miembros organizacionales. Por ejemplo, el idioma común suele surgir en una organización porque las personas comparten las mismas creencias y valores, lo cual facilita la cooperación entre administradores. De manera similar, las reglas, los procedimientos y la supervisión directa son menos importantes cuando los valores y normas compartidos controlan el comportamiento y motivan a los empleados. Cuando los miembros de la organización aceptan las normas y los valores culturales, sienten un lazo con la organización y se sienten más comprometidos a hallar nuevas formas que la ayuden a triunfar. El Caso en marcha sobre Walmart describe la forma en que su fundador, Sam Walton, desarrolló una cultura sólida.

El liderazgo estratégico también afecta la cultura organizacional por la manera en que los administradores diseñan la estructura organizacional, es decir, la forma en que delegan autoridad y dividen las relaciones de tareas. Por tanto, el modo en que una organización diseña su estructura afecta las normas y los valores culturales que se desarrollan en su seno. Los administradores deben estar conscientes de este hecho al implementar sus estrategias. Michael Dell, el fundador de Dell Computer, por ejemplo, siempre mantiene su empresa tan plana como es posible. Ha descentralizado la autoridad a los

CASO EN MARCHA

Sam Walton creó la cultura de Walmart

Walmart, con sede en Bentonville, Arkansas, es el minorista más grande del mundo. En 2009 vendió más de 700 000 millones de dólares en productos. Gran parte de su éxito se debe a la naturaleza de la cultura que su fundador, Sam Walton, estableció para la empresa. Walton quería que todos sus administradores y trabajadores asumieran un enfoque práctico hacia sus trabajos y que estuvieran totalmente comprometidos con la principal meta de Walmart, que se define como la satisfacción total del cliente. Para motivar a sus empleados, Walton creó una cultura que daba a todos ellos, llamados "asociados", una retroalimentación continua acerca de su desempeño y el de la empresa.

Para involucrar a sus asociados en el negocio y alentarlos a desarrollar conductas laborales enfocadas en proporcionar calidad en el servicio al cliente, Walton estableció sólidos valores y normas culturales para su empresa. Una de las normas que se espera que los asociados sigan es la "actitud de los 3 metros". Esta norma alienta a los asociados, en las palabras de Walton, a "prometer que, siempre que esté a menos de 3 metros de distancia de un cliente, lo verá a los ojos, lo saludará y le preguntará si puede ayudarlo". La "regla del anochecer" establece que los empleados deben esforzarse por lograr que para el anochecer, hayan atendido a todas las solicitudes de los clientes. El "himno" de Walmart ("Dame una W, dame una A", etcétera) se usa en todas sus tiendas.

Los fuertes valores orientados al cliente que Walton creó se ejemplifican en las historias que los miembros de Walmart se cuentan unos a otros acerca de la preocupación de los asociados por sus clientes. Incluyen anécdotas como la de Sheila, quien arriesgó su seguridad cuando saltó frente a un automóvil para impedir que atropellaran a un niño; acerca de Phyllis, quien aplicó la reanimación cardiopulmonar a un cliente que había sufrido un ataque cardíaco en su tienda, y acerca de Annette, quien

cedió a un cliente el Power Ranger que ella compró a plazos para su hijo, para complacer el deseo de cumpleaños de un hijo del cliente. La fuerte cultura de Walmart ayuda a controlar y motivar a los empleados a lograr los estrictos objetivos financieros y de resultados que la empresa se impone a sí misma.

Una forma notable en que Walmart construye su cultura es por medio de su junta anual con accionistas, una ceremonia extravagante en la que celebra el éxito de la empresa. Cada año, Walmart invita a miles de sus trabajadores con más alto desempeño a su junta anual en su sede corporativa en Arkansas, para presenciar un espectáculo repleto de cantantes famosos, bandas de rock y comediantes. Walmart siente que el costoso entretenimiento es una recompensa que sus empleados merecen y que el evento refuerza los valores y la cultura de alto desempeño de la empresa. Las atracciones incluso se transmiten en vivo a todas las tiendas Walmart, de manera que los empleados puedan celebrar juntos los logros de la empresa.

Desde la muerte de Sam Walton, la atención del público hacia Walmart, que tiene más de un millón de empleados, ha revelado el "lado oculto" de su cultura. Los críticos afirman que pocos empleados en Walmart reciben servicios médicos a precios razonables u otras prestaciones y la empresa paga a sus empleados poco más que el salario mínimo. También afirman que éstos no cuestionan tales políticas debido a que los administradores los han convencido de creer que así debe ser; que la única forma en que Walmart puede mantener sus precios bajos es manteniendo sus sueldos y prestaciones al mínimo. En 2009, Walmart fue amenazado por los cambios propuestos en las leyes de los servicios médicos que la obligarían a pagar un porcentaje mucho más alto de prestaciones a sus empleados. ¿Sus leales empleados decidirán seguir la regla de la actitud de los 3 metros de Walton en el futuro?

Fuentes: <http://www.Walmart.com>, 2009; "Associates Keystone to Structure," *Chain Store Age*, diciembre de 1999, 17; M. Troy, "The Culture Remains the Constant," *Discount Store News*, 8 de junio de 1998, 95-98; S. Voros, "3D Management," *Management Review*, enero de 2000, 45-47; "Neurosis, Arkansas-Style," *Fortune*, 17 de abril de 2000, 36.

administradores y empleados de niveles más bajos y los ha responsabilizado de estar tan cerca del cliente como sea posible. En consecuencia, ha creado una cultura de servicio al cliente consciente del costo en Dell y los empleados se esfuerzan por ofrecer alta calidad en este servicio.

Características de las culturas corporativas fuertes y adaptables

Pocos entornos son estables por períodos prolongados. Si una organización quiere sobrevivir, los administradores deben emprender acciones que les permitan adaptarse

a los cambios en el entorno. Si no lo hacen, se pueden encontrar con la merma en la demanda de sus productos.

Los administradores pueden intentar crear una **cultura adaptable**, que sea innovadora y que aliente y recompense a los administradores de nivel medio y bajo para que tomen la iniciativa.³³ Los administradores en las organizaciones con culturas adaptables son capaces de introducir cambios en la forma en que la organización opera, incluidos los cambios en su estructura y estrategia que le permitan adaptarse a los cambios en el entorno. Las organizaciones con culturas adaptables tienden más a sobrevivir en un entorno cambiante y de hecho deben tener un desempeño más alto que las organizaciones con culturas inertes.

Varios académicos en el área han intentado descubrir los rasgos comunes que las culturas corporativas fuertes y adaptables comparten y averiguar si hay un conjunto particular de valores que las dominen y que falte en las débiles o inertes. Uno de los primeros intentos influyentes es el recuento de T. J. Peters y R. H. Waterman de los valores y las normas característicos de las organizaciones exitosas y sus culturas.³⁴ Argumentan que las organizaciones adaptables muestran tres conjuntos comunes de valores. Primero, las empresas exitosas tienen valores que promueven una *propensión a la acción*. Se enfatizan la autonomía y el espíritu emprendedor, y se alienta a los empleados a asumir riesgos; por ejemplo, a crear nuevos productos, aunque no haya seguridad de que éstos serán exitosos. Los administradores están estrechamente involucrados en las operaciones cotidianas de la empresa y no toman simplemente decisiones estratégicas aisladas en una torre de marfil. Los empleados tienen un enfoque práctico y basado en valores.

El segundo conjunto de valores reside en la *naturaleza de la misión de la organización*. La empresa debe apegarse a lo que hace mejor y desarrollar un modelo de negocio enfocado en su misión. Una empresa puede distraerse con facilidad en las actividades que persigue y que están fuera del área en la que es experta, sólo porque parecía prometer rápidas ganancias. La administración debe cultivar valores de manera que la empresa se mantenga firme y concentrada en su labor, lo cual supone fortalecer su modelo de negocio. Una empresa también debe establecer relaciones estrechas con los clientes como una forma de mejorar su posición competitiva. Después de todo, ¿quién sabe más acerca del desempeño de una empresa que aquellos que usan sus productos y servicios? Al enfatizar los valores orientados al cliente, las organizaciones pueden identificar las necesidades de los mismos y mejorar su capacidad para desarrollar productos y servicios que aquellos desean. Todos estos valores administrativos están muy bien representados en empresas como McDonald's, Walmart y Toyota, quienes están seguras de su misión y continuamente toman medidas para mantenerla.

El tercer conjunto de valores trata sobre *cómo operar la organización*. Una empresa debe tratar de establecer un diseño organizacional que motive a los empleados a hacer su mejor esfuerzo. La creencia en que la productividad se obtiene de las personas y que el respeto al individuo es el principal medio por el que una empresa puede crear la atmósfera correcta para el comportamiento productivo son cuestiones inherentes a este conjunto de valores. El énfasis en el espíritu emprendedor y el respeto al empleado lleva al establecimiento de la estructura correcta que da a los empleados la libertad para tomar decisiones y los motiva a triunfar. Debido a que una estructura simple y un personal ágil encajan mejor con esta situación, la organización debe estar diseñada con sólo el número de administradores en los niveles jerárquicos que son necesarios para hacer el trabajo. La organización debe también estar lo bastante descentralizada para permitir la participación de los empleados, pero lo suficientemente centralizada para que la gerencia se asegure de que la empresa persigue su misión estratégica y se sigan los valores culturales.

En resumen, estos tres conjuntos principales de valores son el eje de la cultura de una organización, y la dirección los trasmite y mantiene por medio del liderazgo estratégico.

Dilema ético

Suponga que una organización con un desempeño mediocre decide despedir a cientos de administradores de rangos medios. Los altos directivos que toman las decisiones de despido pueden elegir quedarse con los subordinados que les agraden en lugar de los administradores con mejor desempeño o despedir a los subordinados con sueldos más altos, aunque tengan un desempeño superior. Con el hecho en mente de que la estructura y la cultura organizacional afectan a todos los grupos de interés de una empresa, ¿qué principios éticos acerca de la igualdad, justicia e imparcialidad emplearía para rediseñar la jerarquía organizacional? Tenga en cuenta que algunos empleados pueden sentir que tienen fuertes demandas para la organización así como algunos de sus accionistas, e incluso afirmar que son "dueños" de sus puestos por su contribución a los éxitos pasados. ¿Piensa que ésta es una afirmación ética? ¿Tomaría esto en cuenta en su diseño?

La implementación de la estrategia continúa a medida que los administradores desarrollan sistemas de control estratégico que ayudan a perpetuar una fuerte cultura adaptable, aumentan el desarrollo de competencias distintivas y ofrecen a los empleados el incentivo para desarrollar la ventaja competitiva de la empresa. Por último, la estructura organizacional contribuye al proceso de implementación al ofrecer el marco de tareas y funciones que reduce las dificultades de transacción y permite a los empleados pensar y comportarse de maneras que permitan a la empresa lograr un desempeño superior.

DESARROLLAR COMPETENCIAS DISTINTIVAS EN EL NIVEL FUNCIONAL

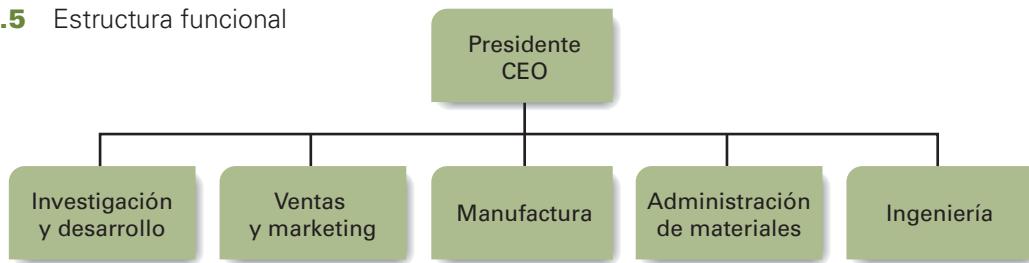
En esta sección se analiza la cuestión de crear tipos específicos de estructuras, sistemas de control y culturas para implementar el modelo de negocios de una empresa. El primer nivel de la estrategia para examinar es el nivel funcional pues, como se estudia en los capítulos 3 y 4, el modelo de negocio de una empresa se implementa por medio de las estrategias funcionales que los administradores adoptan para desarrollar las competencias distintivas que permiten a una organización adoptar un modelo de negocio determinado.³⁵ ¿Cuál es el mejor tipo de estructura que se debe usar para agrupar a las personas y tareas con el fin de desarrollar competencias? La respuesta para la mayoría de las empresas es agruparlas por función y crear una estructura funcional.

Estructura funcional: agrupación por función

En la búsqueda por entregar un producto final al cliente, aumentan dos problemas relacionados con la administración de la cadena de valor. Primero, el rango de las actividades de la cadena de valor que se deben realizar aumenta, y de inmediato se vuelve evidente que una empresa carece del conocimiento experto o expertise necesario para realizarlas de manera eficaz. Por ejemplo, en una nueva empresa pronto queda de manifiesto que se carece de dicho conocimiento necesario para realizarlas de manera eficaz. Quizá se observe, a medida que las ventas aumentan, que los servicios de un contador profesional, un gerente de producción o un experto en marketing son necesarios para asumir el control de las tareas especializadas. Segundo, también se observa que una sola persona no puede realizar con éxito más de una actividad en la cadena de valor sin saturarse. El fundador de la nueva empresa, por ejemplo, quien quizás haya realizado muchas actividades de la cadena de valor, se da cuenta de que no puede ya producir y vender de manera simultánea el producto. Como la mayoría de los empresarios descubre, tiene que decidir cómo agrupar a los nuevos empleados para que desarrollen las diferentes actividades de la cadena de valor de manera más eficiente. La mayoría elige la estructura funcional.

Las **estructuras funcionales** agrupan a las personas con base en su experiencia y su conocimiento experto comunes o debido a que usan los mismos recursos.³⁶ Por ejemplo, los ingenieros están agrupados en una función debido a que realizan las mismas tareas y usan las mismas habilidades o 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 marketing, manufactura, etcétera, y cada función se concentra en su propia tarea especializada.³⁷

Las estructuras funcionales tienen varias ventajas. Primero, si se agrupan las personas que realizan tareas similares, pueden aprender de las otras y volverse más especializadas y productivas en lo que hacen. Esto puede crear capacidades y competencias en cada función. Segundo, pueden monitorearse entre sí para asegurarse de que todas realicen sus tareas de manera eficaz y no disminuyan sus responsabilidades. En consecuencia, el proceso laboral se vuelve más eficiente, se reducen los costos de manufactura y se aumenta la flexibilidad

Figura 12.5 Estructura funcional

operativa. Una tercera ventaja importante de las estructuras funcionales es que dan a los administradores un mayor control de las actividades organizacionales. Como se observó ya, muchas dificultades surgen cuando el número de niveles en la jerarquía aumenta. Si las personas se agrupan en diferentes funciones, cada una con sus administradores, entonces *se crearán varias jerarquías diferentes* y la empresa puede evitar volverse demasiado alta. Habrá una jerarquía en manufactura, por ejemplo, y otra en contabilidad y finanzas. Administrar el negocio es mucho más fácil cuando diferentes grupos se especializan en diferentes tareas organizacionales y se administran de manera separada.

El rol del control estratégico

Un elemento importante del control estratégico es diseñar un sistema que establezca metas y objetivos ambiciosos para todos los administradores y empleados, y después desarrolle medidas de desempeño *que alienten y pongan a prueba a administradores y empleados* para sobresalir en su búsqueda de mejorar el desempeño. Una estructura funcional promueve esta meta debido a que aumenta la capacidad de administradores y empleados de monitorear y hacer mejoras constantes en los procedimientos operativos. La estructura también alienta el aprendizaje organizacional debido a que los administradores, que trabajan de cerca con sus subordinados, pueden orientarlos y ayudarlos a desarrollar sus habilidades técnicas.

Agrupar por función también facilita aplicar el control del resultado. Pueden desarrollarse criterios de medición para satisfacer las necesidades de cada función a fin de alentar a los miembros a dar lo máximo de sí mismos. Cada función sabe cuál es su contribución al desempeño general y, de hecho, la parte que desempeña en reducir el costo de los bienes vendidos o el margen bruto. Los administradores pueden analizar a detalle para ver si están siguiendo el principio de la cadena de mando mínima y si necesitan varios niveles de administradores de rango medio. Quizá, en lugar de usar administradores de rango medio, podrían practicar la **administración por objetivos**, un sistema en el que se alienta a los empleados a establecer sus metas de manera que los administradores, como Rodgers de Cypress, *administren por excepción* e intervengan sólo cuando sientan que algo no va bien. Dado este incremento en el control, una estructura funcional también hace posible instituir un sistema de recompensas estratégicas eficaz, en el cual la remuneración se vincule de manera estrecha al desempeño y los administradores evalúen con precisión el valor de las contribuciones de cada persona.

Desarrollar la cultura en el nivel funcional

Con frecuencia las estructuras funcionales ofrecen la forma más fácil en que los administradores desarrollan una cultura cohesiva y fuerte. Analizamos antes cómo se esforzó Sam Walton para crear valores y normas que los empleados de Walmart comparten. Para comprender cómo pueden ayudar la estructura, el control y la cultura a crear competencias distintivas, piense en cómo afectan la forma en que estas tres funciones operan: manufactura, investigación y desarrollo, y ventas.

Manufactura En manufactura, la estrategia funcional suele centrarse en mejorar la eficiencia y la calidad. Una empresa debe crear un escenario organizacional en el cual los administradores puedan aprender a economizar en los costos y a reducir la estructura de los mismos. Muchas empresas hoy siguen el liderazgo de empresas japonesas como Toyota y Honda que tienen fuertes capacidades de manufactura debido a que adoptan sistemas de manufactura flexible y administración de la calidad total (TQM) (vea el capítulo 4).

Al adoptar el sistema TQM, los insumos y la participación de todos los empleados en el proceso de toma de decisiones son necesarios para mejorar la eficiencia y la calidad del resultado. Por tanto, se vuelve necesario descentralizar la autoridad para motivar a los empleados a mejorar el proceso de producción. En el sistema TQM, se crean equipos de trabajo y se da a los trabajadores la responsabilidad y autoridad para descubrir e implementar mejores procedimientos de trabajo. Los administradores asumen el rol de *coach* y facilitador, y los miembros del equipo asumen en conjunto la carga del supervisor. Los equipos de trabajo suelen tener la responsabilidad de controlar y disciplinar a sus miembros y hasta de decir cómo se debe trabajar en su equipo. Con frecuencia, los equipos de trabajo desarrollan normas y valores fuertes, y la cultura del trabajo en grupo se convierte en un medio importante de control; este tipo de control combina con el nuevo método de equipo descentralizado. Los círculos de control de calidad se crean para intercambiar información y sugerencias acerca de problemas y procedimientos laborales. Suele establecerse un sistema de bonos o un plan de titularidad de acciones para el empleado (ESOP) para motivar a los empleados y permitirles compartir el mayor valor que el sistema TQM con frecuencia produce.

Sin embargo, para mover con rapidez hacia abajo la curva de la experiencia, la mayoría de las empresas aún ejerce un estricto control sobre las actividades laborales y crea controles de comportamiento y resultados que estandarizan el proceso de manufactura. Por ejemplo, los insumos humanos se estandarizan por medio del reclutamiento y la capacitación del personal con habilidades; el proceso de trabajo se programa, con frecuencia por computadora; el control de calidad se usa para garantizar que la producción se realice de manera adecuada. Además, los administradores usan los controles de producción como los presupuestos operativos, para monitorear de manera continua costos y calidad. El uso extenso de controles del resultado y la continua medición de la eficiencia y la calidad aseguran que las actividades del equipo de trabajo alcancen las metas establecidas para la función por la gerencia. La eficiencia y la calidad aumentan a medida que se desarrollan nuevas y mejores reglas y procedimientos laborales para incrementar el nivel de estandarización. La finalidad es encontrar el equilibrio entre estructura y control y un método TQM de forma que la manufactura desarrolle la competencia distintiva que genere una eficiencia y calidad superiores.

Investigación y desarrollo La estrategia funcional para un departamento de investigación y desarrollo es crear competencias distintivas en innovación y calidad, como la excelencia que resulta en productos que satisfacen las necesidades de los clientes. En consecuencia, la estructura, el control y la cultura del departamento de investigación y desarrollo deben proveer la coordinación necesaria para científicos e ingenieros a fin de llevar productos de alta calidad al mercado. Además, estos sistemas deben motivar a los científicos de investigación y desarrollo a diseñar productos innovadores.

En la práctica, los departamentos de investigación y desarrollo suelen tener una estructura plana y descentralizada que da a sus miembros la libertad y autonomía para experimentar y ser innovadores. Los científicos e ingenieros también se agrupan en equipos debido a que su desempeño suele juzgarse a largo plazo (pueden pasar varios años para que un proyecto termine). En consecuencia, la supervisión extensa de los administradores y el uso del control del comportamiento son una pérdida de tiempo y esfuerzo administrativos.³⁸ Al permitir que los equipos administren sus cuestiones de transferencia en lugar de

emplear a administradores y a la jerarquía de la autoridad para coordinar actividades de trabajo, aquellos evitan los problemas de distorsión de información que ocasionan costos burocráticos. Los administradores estratégicos aprovechan la ventaja de la habilidad de los científicos para trabajar de manera conjunta en la solución de problemas y mejorar el desempeño de los demás integrantes del equipo. En pequeños equipos, también, los valores y las normas profesionales que los empleados altamente capacitados llevan a la situación promueven la coordinación. Una cultura de la innovación suele surgir para controlar el comportamiento de los empleados, como se hizo en Nokia, Intel y Microsoft, donde la carrera por ser el primero es lo que llena de energía a los equipos de investigación y desarrollo. Para crear una cultura innovadora y velocidad en el desarrollo de productos, Intel usa una estructura de equipos en su función de investigación y desarrollo. Intel tiene muchos equipos de trabajo que operan hombro con hombro para crear la siguiente generación de chips. Así que, cuando alguien se equivoca, como sucedió recientemente, puede actuar con rapidez para reunir las innovaciones de cada equipo y elaborar un chip de vanguardia que satisfaga las necesidades del cliente, como el caso de los chips multimedia. Al mismo tiempo, para sustentar su tecnología de punta, la empresa crea una competencia saludable entre equipos para alentar a sus científicos e ingenieros a promover las innovaciones de productos que permitirán a Intel controlar la tecnología mañana.³⁹

Para fomentar que los equipos trabajen de manera eficaz, el sistema de recompensas debe estar vinculado al desempeño del equipo y de la empresa. Si los científicos, en lo individual o en equipo, no comparten las utilidades que una empresa obtiene de sus nuevos productos, pueden tener poca motivación para contribuir incondicionalmente con el equipo. Para impedir la partida de sus empleados clave y fomentar la alta motivación, empresas como Merck, Intel y Microsoft dan a sus investigadores opciones de compra de acciones, acciones y otras recompensas vinculadas con su desempeño individual, el de su equipo y el de la empresa.

Ventas El personal de ventas trabaja directamente con los clientes, y cuando se dispersan en el campo, estos empleados son muy difíciles de monitorear. La forma rentable de hacerlo y fomentar una alta capacidad de respuesta al cliente suele ser desarrollar controles sofisticados de resultados y comportamiento. Los controles de resultados, como las metas específicas en ventas o para mejorar la capacidad de respuesta al cliente, son algo que los gerentes de ventas pueden establecer y monitorear con facilidad. Estos controles pueden vincularse a un sistema de recompensas por comisiones o bonos que motive al personal de ventas. Los controles de comportamiento, como los informes detallados que los vendedores presentan para describir sus interacciones con los clientes, también pueden emplearse para estandarizar el comportamiento y facilitar a los supervisores que analicen el desempeño.⁴⁰

Por lo general, se necesitan pocos administradores para monitorear las actividades del personal de ventas, y el director de esta área y los gerentes regionales pueden supervisar grandes fuerzas de ventas debido a los controles del resultado y del comportamiento que se emplean. Sin embargo, con frecuencia y, en especial, cuando los vendedores lidian con productos tan complejos como los medicamentos o incluso la ropa de lujo, se vuelve vital desarrollar valores y normas compartidos por los empleados acerca de la importancia de la seguridad del paciente o la alta calidad del servicio al cliente; los administradores pasan tiempo considerable capacitando y educando a los empleados para crear tales normas.

Consideraciones similares son aplicables 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 permitir a cada función crear competencias que generen una superioridad en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente. Los administradores estratégicos deben también desarrollar sistemas de incentivos que motiven e integren los intereses de los empleados con los de sus empresas.

Estructura funcional y costos burocráticos

Sin importar lo complejas que se vuelvan sus estrategias, la mayoría de las empresas siempre conservan una orientación funcional debido a sus múltiples ventajas. Sin embargo, siempre que las diferentes funciones trabajen en conjunto, inevitablemente surgirán costos burocráticos debidos a las distorsiones de información que generan los problemas de medición y comunicaciones que se estudian en el capítulo 10. Estos problemas suelen surgir de las transferencias entre las diferentes funciones que son necesarias para llevar el producto final al cliente.⁴¹ De hecho, la necesidad de economizar en los costos burocráticos de resolver tales problemas lleva a los administradores a adoptar nuevos acuerdos organizacionales que reducen el alcance de las distorsiones de información. Por lo general, las empresas dividen sus actividades con base en los planes más complejos para adaptar sus modelos de negocio y estrategias de formas diferenciadoras. Estas estructuras más complejas se estudian más adelante en el capítulo. Primero se analizan cinco áreas en las que las distorsiones de información pueden surgir: comunicaciones, medición, clientes, ubicación y estrategia.

Problemas de comunicación A medida que las jerarquías funcionales separadas evolucionan, las funciones pueden crecer de manera más separada entre sí, y se vuelve cada vez más difícil comunicarse entre funciones y coordinar sus actividades. Estos problemas de comunicación surgen de las *diferencias en las orientaciones de las metas*, es decir, las diferentes funciones desarrollan distintas perspectivas o comprensiones de las cuestiones estratégicas que enfrenta una empresa.⁴² Por ejemplo, la búsqueda de diferentes competencias suele llevar a diferentes orientaciones de metas o tiempo. Algunas funciones, como la manufactura, tienen un marco de tiempo corto y se concentran en lograr metas a corto plazo, por ejemplo, reducir los costos. Otras, como investigación y desarrollo, tienen un punto de vista a largo plazo; sus metas de desarrollo de producto pueden tener un horizonte de varios años. Estos factores quizás ocasionen que cada función tenga una visión diferente de las cuestiones estratégicas que enfrenta la empresa. Manufactura, por ejemplo, puede ver la cuestión estratégica como la necesidad de reducir costos, ventas puede considerarla como la necesidad de incrementar la capacidad de respuesta al cliente e investigación y desarrollo puede verla como la necesidad de crear nuevos productos. Estos problemas de comunicación y coordinación entre funciones aumentan los costos burocráticos.

Problemas de medición Con frecuencia, la variedad de productos de una empresa aumenta a medida que ésta desarrolla nuevas competencias e ingresa a nuevos segmentos de mercado. Cuando esto sucede, puede ser difícil para una empresa determinar o medir la contribución de un producto o un grupo de productos para su rentabilidad general. En consecuencia, es posible que la empresa elimine algunos productos poco rentables sin darse cuenta de ello y tome malas decisiones acerca de la asignación de recursos. Esto significa que los sistemas de medición de la empresa no son lo bastante complejos para atender sus necesidades.

Problemas relacionados con el cliente A medida que la variedad y calidad de los bienes y servicios de una organización aumentan, con frecuencia más y diferentes tipos de clientes son atraídos hacia sus productos. Atender las necesidades de más grupos de clientes y adaptar los productos a ellos genera mayores problemas de transferencia entre funciones. Se vuelve cada vez más difícil coordinar las actividades de las funciones de la cadena de valor a lo largo del creciente rango de productos. Por otra parte, las funciones como producción, marketing y ventas tiene una oportunidad mínima de diferenciar sus productos y aumentar el valor para los clientes al especializarse en las necesidades de grupos determinados de clientes. En lugar de ello, son responsables de atender a la gama

completa de productos. Por tanto, la capacidad para identificar y satisfacer las necesidades del cliente puede presentar deficiencias en una estructura funcional.

Problemas de ubicación Estar en una ubicación o región geográfica determinadas también puede obstaculizar la coordinación y el control. Suponga que una empresa en desarrollo al noreste comienza a expandirse y vender sus productos en muchas áreas regionales diferentes. Una estructura funcional no podrá ofrecer la flexibilidad que los administradores necesitan para responder a las diferentes necesidades o preferencias del cliente en las distintas regiones.

Problemas estratégicos El efecto combinado de todos estos factores es que las consideraciones estratégicas a largo plazo se ignoran con frecuencia debido a que los administradores están preocupados resolviendo problemas de comunicación y coordinación. El resultado es que una empresa puede perder la dirección y no aprovechar las nuevas oportunidades estratégicas, por ende, los costos burocráticos aumentarán.

Experimentar uno o más de estos problemas es un signo de que los costos burocráticos están aumentando. En ese caso, los administradores deben cambiar y adaptar la estructura de su organización, los sistemas de control y la cultura para economizar en los costos burocráticos, desarrollar nuevas competencias distintivas y fortalecer el modelo de negocio de la empresa. Estos problemas indican que la empresa ha rebasado su estructura y que los administradores deben desarrollar otra más compleja que pueda satisfacer las necesidades de su estrategia competitiva. Sin embargo, una alternativa es reducir estos problemas mediante outsourcing o subcontratación.

La opción del outsourcing

En lugar de adoptar una estructura más compleja y costosa, las empresas están recurriendo cada vez con más frecuencia a la opción del outsourcing (analizada en el capítulo 9) y resolviendo el problema de diseño organizacional al contratar a otras empresas para que realicen tareas funcionales específicas. Sin lugar a dudas, no tiene sentido subcontratar actividades en las cuales una empresa tenga una competencia distintiva, debido a que esto mermaría su ventaja competitiva. Pero sí tiene sentido contratar el outsourcing con empresas para que realicen actividades particulares de la cadena de valor en las cuales se especialicen y en consecuencia tengan una ventaja competitiva.

Por tanto, una forma de evitar el tipo de problemas de comunicación y medida que surgen cuando una línea de productos de la empresa se vuelve compleja es reducir el número de actividades funcionales de la cadena de valor que realiza. Esto le permite enfocarse en aquellas competencias que están en el corazón de su ventaja competitiva y economizar en costos burocráticos. Cada vez es más frecuente que se subcontrate a empresas especializadas en las necesidades de otra en una industria determinada para que asuman la responsabilidad de actividades como el marketing de la empresa, las pensiones y servicios médicos, administración de materiales y sistemas de información. En el capítulo 13 se considerarán más opciones de outsourcing, como la de emplear una estructura de red global.

IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA EN UNA INDUSTRIA

El desarrollo de capacidades en el diseño organizacional que permitan a una empresa diseñar una ventaja competitiva comienza en el nivel funcional. Sin embargo, para adoptar su modelo con éxito, los administradores deben encontrar la combinación correcta

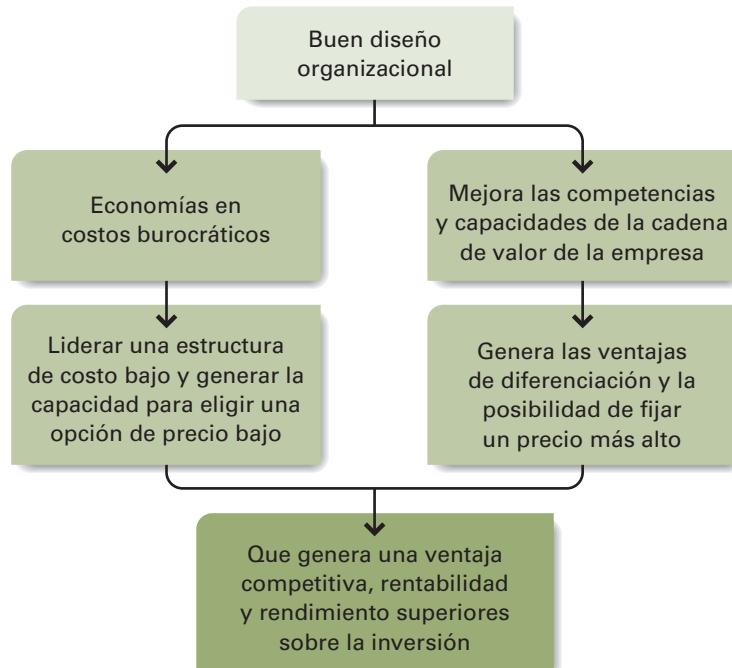
entre estructura, control y cultura que *vincule* y *combine* las competencias en las funciones de la cadena de valor de una empresa, de manera que mejore su capacidad para diferenciar productos y reducir su estructura de costos. Por tanto, es importante coordinar e integrar por medio de funciones y unidades de negocio o divisiones. En el diseño organizacional, los administradores deben considerar dos cuestiones importantes: una tiene que ver con el lado de los ingresos de la ecuación de las utilidades y la otra con el costo, como lo ilustra la figura 12.6.

Primero, el diseño organizacional eficaz mejora la forma en que las personas y los grupos eligen las estrategias de negocios que generan una creciente diferenciación, más valor para los clientes y la oportunidad de fijar un precio más alto. Por ejemplo, las capacidades para administrar su estructura y cultura permiten a una empresa combinar con más rapidez y eficacia sus competencias distintivas o transferir o aprovechar competencias a través de las unidades de negocio para crear productos nuevos, mejorados y diferenciados.

Segundo, el diseño organizacional eficaz reduce los costos burocráticos asociados con resolver los problemas de medición y comunicaciones que derivan de factores como transferir un producto en progreso entre funciones o una falta de cooperación entre marketing y manufactura o entre unidades de negocio. Una elección mal diseñada o inapropiada de la estructura o el sistema de control, o una cultura burocrática de lento movimiento (por ejemplo, una estructura que es demasiado centralizada, un sistema de incentivos que ocasiona que las funciones compitan en lugar de cooperar o una cultura en la cual el valor y las normas tienen poco impacto sobre los empleados) puede ocasionar los problemas de motivación, comunicación, medición y coordinación que generan altos costos burocráticos.

El diseño organizacional eficaz suele implicar la adopción de una estructura más compleja que economice los costos burocráticos. La operación de la misma será más costosa, debido a los administradores adicionales, más experimentados y con sueldos mayores que se necesitarán; se requerirá un sistema de TI más costoso; puede haber

Figura 12.6 Cómo la rentabilidad incrementa el diseño organizacional



necesidad de oficinas y edificios adicionales; etcétera. Sin embargo, estos simplemente son los costos de hacer negocios y una empresa con gusto erogará estos gastos adicionales siempre y cuando esta nueva estructura genere mayores ingresos por la diferenciación del producto y las nuevas formas de reducir su estructura *general* de costos al lograr economías de escala gracias a la ampliación de sus operaciones.

En las siguientes secciones se estudian cuestiones sobre la implementación y el diseño organizacional implicados en la adopción de un modelo de negocio basado en la diferenciación o el liderazgo en costos. Después se describirán las diferentes clases de estructuras organizacionales que permiten a las empresas adoptar los modelos de negocio orientados a 1) administrar una amplia gama de productos; 2) tener capacidad de respuesta al cliente; 3) expandirse a nivel nacional; 4) competir en un entorno rápidamente cambiante y de alta tecnología y 5) enfocarse en una línea de productos reducida.

Implementar el liderazgo en costos

La finalidad de una empresa que adopta el liderazgo en costos es convertirse en el productor de más bajo costo en la industria, y esto supone reducir los costos de *todas* las funciones en la organización, como investigación y desarrollo, ventas y marketing.⁴³ Si una empresa está adoptando una estrategia de liderazgo en costos, es probable que sus esfuerzos de investigación y desarrollo se enfoquen en la creación de productos y procesos en lugar de en una innovación más costosa de productos, la cual no confiere ninguna garantía de éxito. En otras palabras, la empresa enfatiza las competencias que mejoran las características del producto o que reducen el costo de hacer los productos existentes. De manera similar, una empresa trata de reducir el costo de ventas y marketing al ofrecer un producto estándar a un mercado masivo en lugar de productos diferentes orientados a diferentes segmentos de mercado, lo cual también es más costoso.⁴⁴

Para implementar el liderazgo en costos, una empresa elige una combinación entre estructura, control y cultura compatible con la reducción de su estructura de costos mientras persevera en su capacidad para atraer clientes. En la práctica, la estructura funcional es la idónea siempre y cuando se tenga cuidado de elegir los mecanismos integrantes que reducirán los problemas de comunicación y medición. Por ejemplo, un programa TQM puede implementarse de manera eficaz cuando hay una estructura funcional efectiva de por medio además de equipos transfuncionales, debido a que los miembros del equipo pueden buscar formas de mejorar las reglas y los procedimientos operativos que reducen la estructura de costos o estandarizan y mejoran la calidad del producto.⁴⁵

El liderazgo en costos también requiere que los administradores monitoreen continuamente sus estructuras y sistemas de control para hallar formas de reestructurarlos o agilizarlos de manera que operen con mayor eficiencia. Por ejemplo, los administradores deben estar alerta de las formas de usar la TI para estandarizar operaciones y reducir costos. Para reducir los costos aún más, los líderes de costos usan las formas de control más baratas y económicas disponibles: controles de producción. Para cada función, un líder en costos adopta los controles de producción que le permiten monitorear y evaluar de cerca el desempeño funcional. En la funciones de manufactura, por ejemplo, la empresa impone estrictos controles y enfatiza la importancia de ajustarse a los presupuestos basados en los objetivos de producción, costo o calidad.⁴⁶ En investigación y desarrollo, también se enfatiza el saldo final; para demostrar su contribución al ahorro de costos, los equipos de investigación y desarrollo se enfocan en mejorar la tecnología de procesos. Los líderes en costos tienden a recompensar a los empleados por medio de un incentivo generoso y planes de bonos para fomentar el alto desempeño. Su cultura suele estar basada en valores que enfatizan el rubro de la utilidad neta, como los de Dell, Walmart y McDonald's.

Implementar la diferenciación

La implementación efectiva de estrategias puede mejorar la capacidad de una empresa para agregar valor y diferenciar sus productos. Para hacer que este producto sea único a los ojos del cliente, por ejemplo, una empresa diferenciada debe diseñar su estructura, control y cultura en torno a la *fuente particular* de su ventaja competitiva.⁴⁷ En específico, los diferenciadores deben diseñar su estructura en torno a la fuente de sus competencias distintivas, las cualidades diferenciadas de su producto y los grupos de clientes a los que atienden. Por lo general, cuando persigue la diferenciación, una empresa comienza por producir una gama más amplia de productos para atender a más segmentos del mercado, lo cual significa que tiene que personalizarlos para diferentes grupos de clientes. Estos factores hacen que sea más difícil estandarizar las actividades y suelen incrementar los costos burocráticos asociados con administrar las transferencias entre funciones. La integración se convierte en algo mucho más grande que un problema, los problemas de comunicaciones, de medición, de ubicación y estratégicos surgen; y las demandas sobre los administradores funcionales aumentan.

Para responder a estos problemas, los administradores estratégicos desarrollan sistemas de control más complejos, hacen cada vez más uso de la TI, se enfocan en desarrollar normas y valores culturales que superen los problemas asociados con las diferencias en las orientaciones funcionales y se enfocan en objetivos interdisciplinarios. Los sistemas de control usados especialmente para la estructura deben adaptarse a las competencias distintivas de la empresa. Para lograr una diferenciación exitosa, es importante que las diversas funciones no tengan direcciones diferentes; de hecho, la cooperación entre ellas es vital para la integración interdisciplinaria. Sin embargo, cuando las funciones trabajan juntas, los controles de producción se vuelven más difíciles de usar. En general, es mucho más complejo medir el desempeño de las personas en diferentes funciones cuando participan en esfuerzos cooperativos. En consecuencia, un diferenciador debe depender más de los controles de comportamiento y de las normas y los valores compartidos.

Esto explica por qué las empresas que adoptan la diferenciación suelen tener un tipo muy diferente de cultura que las que prefieren el liderazgo en costos. Debido a que los recursos humanos (diseñadores, científicos y empleados de marketing) suelen ser la fuente de la diferenciación, estas organizaciones tienen una cultura basada en el profesionalismo o la colegialidad que enfatiza las características distintivas de los recursos humanos más que la alta presión del rubro de la utilidad neta.⁴⁸ HP, Motorola y Coca-Cola, que enfatizan algún tipo de competencia distintiva, ejemplifican a empresas con culturas profesionales.

En la práctica, las decisiones de implementación a las que se enfrentan los administradores que deben esforzarse por la diferenciación y por lograr una estructura de bajo costo, son cuestiones que se deben manejar en conjunto, pues los administradores estratégicos actúan para implementar tipos nuevos y más complejos de estructuras organizacionales. A medida que el modelo de negocio y las estrategias de una empresa evolucionan, los administradores estratégicos suelen comenzar a *sobreponer* una agrupación divisional más compleja de actividades a su estructura funcional para coordinar mejor las actividades de la cadena de valor. Sobre todo cuando las empresas buscan convertirse en *diferenciadores generales*, es decir, empresas que tienen la capacidad de aumentar la diferenciación y reducir sus estructuras de costos. Estas empresas son las más rentables en su industria y tienen que ser expertas en el diseño organizacional. Ésta es una fuente importante de ventaja de costos y de diferenciación (figura 12.6). Sin embargo, sin importar cuál sea su modelo de negocios, cuanto más complejas sean las estructuras más costará su operación en comparación que una simple estructura funcional. Sin embargo, los administradores están dispuestos a erogar este costo adicional,

siempre y cuando la nueva estructura haga un mejor uso de las competencias funcionales, aumente los ingresos y reduzca la estructura de costos general.

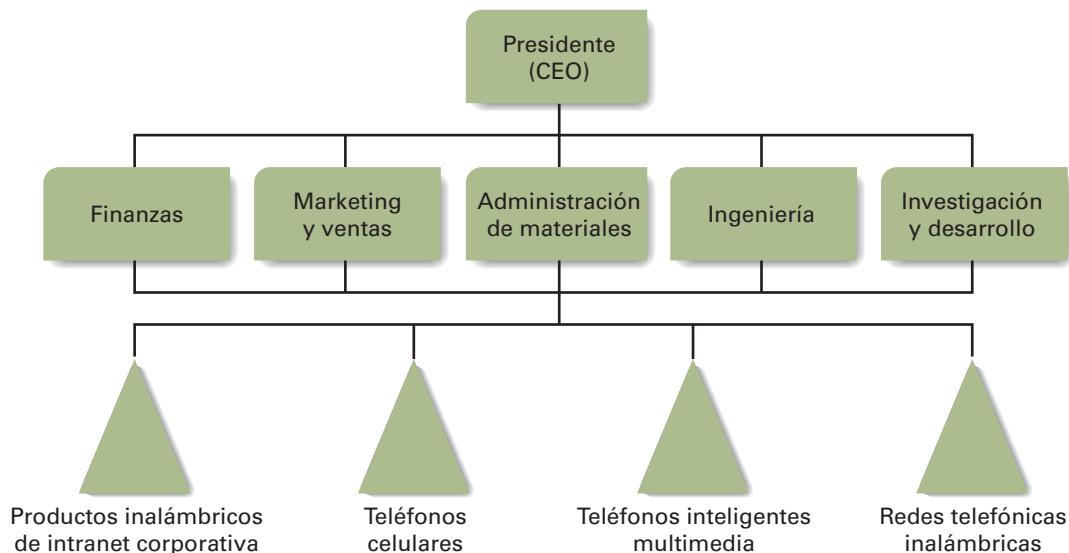
Estructura por producto: implementar una amplia línea de productos

La estructura que las organizaciones suelen adoptar con más frecuencia para resolver los problemas de control que surgen de la fabricación de diversos tipos de productos para muchos segmentos de mercado distintivos es la *estructura por producto*. La finalidad es desmembrar la línea de producto creciente en un número de subunidades más pequeñas y manejables para reducir los costos burocráticos debido a los problemas de comunicación, medición y otros. Nokia adoptó una estructura por producto a medida que su tamaño aumentaba; su estructura se muestra en la figura 12.7.

Una organización que elige una estructura por producto primero divide su línea general de productos en grupos o categorías (figura 12.7). Cada categoría se enfoca en satisfacer las necesidades de un grupo de clientes en especial y su equipo gerencial es el que se encarga de administrarlo. Segundo, para mantener los costos tan bajos como sea posible, las funciones de soporte de la cadena de valor como la investigación y desarrollo básicos, marketing, materiales y finanzas se centralizan en la cima de la organización, y los diferentes grupos de productos comparten sus servicios. Cada función de soporte, a su vez, se divide en equipos orientados a los productos de especialistas funcionales que se enfocan en las necesidades de un grupo de producto particular. Este arreglo permite que cada equipo se especialice y se convierta en un experto en administrar las necesidades de su categoría de producto. Sin embargo, debido a que todos los que conforman los equipos de investigación y desarrollo pertenecen a la misma función centralizada, pueden compartir el conocimiento y la información entre ellos y desarrollar sus competencias en el tiempo.

Los sistemas de control estratégico pueden desarrollarse para medir el desempeño de cada grupo de producto de manera independiente de los demás. Por tanto, el desempeño de cada grupo de producto es fácil de monitorear y evaluar, y los directores corporativos en el centro se pueden mover con más rapidez para intervenir si es necesario. Por otra

Figura 12.7 Estructura por producto de Nokia



parte, el sistema de recompensas estratégicas puede vincularse de manera más estrecha con el desempeño de cada grupo de producto, aunque los altos directivos aún pueden decidir otorgar recompensas con base en el desempeño corporativo de una parte importante del sistema de incentivos. Hacerlo alentará a los diferentes grupos de productos a compartir ideas y conocimientos y a promover el desarrollo de una cultura corporativa, así como la cultura del grupo de producto que se genera de modo natural dentro de cada grupo de producto. Una estructura por producto suele emplearse en las compañías procesadoras de alimentos, fabricantes de muebles, de productos personales y médicos, y las grandes empresas de electrónica como Nokia.

Estructura por mercado: aumentar la capacidad de respuesta hacia grupos de clientes

Suponga que la fuente de ventaja competitiva en una industria depende de la capacidad para satisfacer a los distintos e importantes conjuntos de clientes o de diferentes grupos de clientes. ¿Cuál es la mejor forma de implementar ahora la estrategia? Muchas empresas desarrollan una **estructura por mercado** que conceptualmente es muy similar a la estructura por producto, salvo que el enfoque está en los grupos de clientes en lugar de en los grupos de productos.

Para una empresa que adopta una estrategia basada en aumentar la capacidad de respuesta al cliente, es vital que se identifique la naturaleza y las necesidades de cada grupo de clientes. Entonces, los empleados y las funciones se agrupan por segmento de mercado o clientes. Un conjunto diferente de administradores se responsabiliza de desarrollar los productos que cada grupo de cliente desea y de adaptarlos a las necesidades del mismo. En otras palabras, para promover una capacidad superior de respuesta al cliente, una empresa diseñará una estructura en torno a sus clientes y adoptará una estructura por mercado. Una estructura común por mercado se muestra en la figura 12.8.

Una estructura por mercado lleva a los administradores del grupo de clientes y a los empleados más cerca de los grupos específicos de clientes. Estas personas después llevan su conocimiento detallado y lo comunican a las funciones de soporte, que se mantienen centralizadas para reducir costos. Por ejemplo, la información acerca de los cambios en las preferencias del cliente pueden comunicarse con rapidez a investigación y desarrollo y a la función de diseño de producto, de manera que una empresa pueda proteger su ventaja competitiva al ofrecer un flujo constante de productos mejorados para su base de clientes instalada. Esto es muy importante cuando una empresa atiende a grupos de clientes bien identificados como las empresas de Fortune 500 o las pequeñas empresas.

Figura 12.8 Estructura por mercado



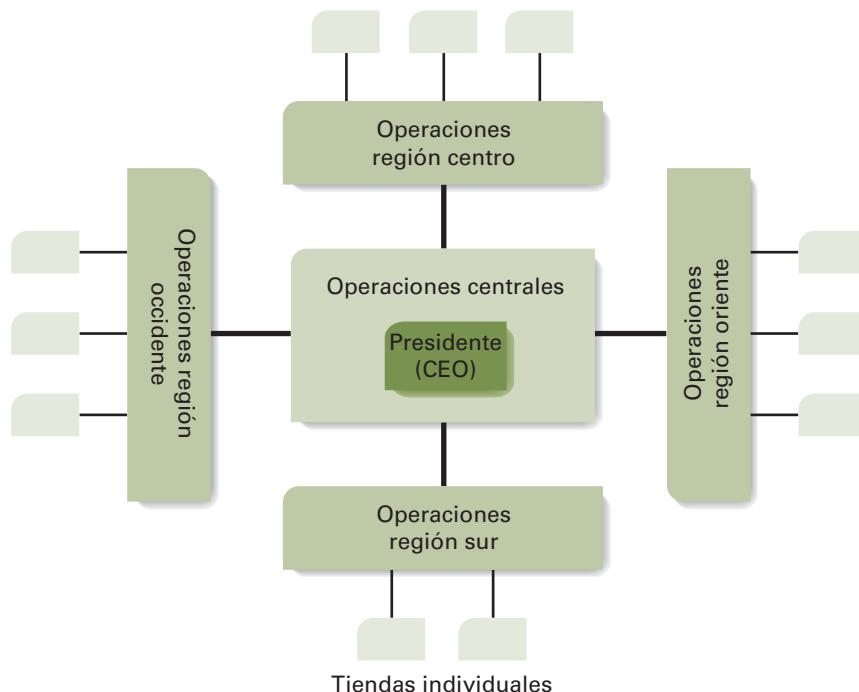
El Caso de apertura describe cómo Liz Claiborne usa una estructura de marketing para maximizar su capacidad de respuesta a grupos importantes de clientes mientras mantiene su estructura general de costos tan baja como es posible.

Estructura geográfica: expandirse a nivel nacional

Suponga que una empresa comienza a crecer a nivel nacional mediante la expansión interna o la integración horizontal y se fusiona con otras empresas para ampliar su alcance geográfico. Una empresa que se inclina por este enfoque competitivo con frecuencia adopta una **estructura geográfica** en la que las regiones geográficas se vuelven la base para la agrupación de actividades organizacionales (figura 12.9). Una empresa puede dividir sus operaciones de manufactura y establecer plantas en distintas regiones del país, por ejemplo. Esto le permite responder a las necesidades de los clientes regionales y reduce los costos de transportación. De manera similar, a medida que una organización de servicios como una cadena de tiendas o un banco se expande más allá de un área geográfica, puede comenzar a organizar las actividades de ventas y marketing a nivel regional para atender mejor las necesidades de los clientes en ubicaciones diferentes.

Una estructura geográfica ofrece más coordinación y control que una estructura funcional debido a que se crean varias jerarquías regionales para tomar las riendas del trabajo, tal como en una estructura por producto, donde se crean varias jerarquías de grupos de producto. Es obvio que una empresa como FedEx necesita operar con una estructura geográfica para lograr su meta corporativa: entregas al día siguiente. Las grandes organizaciones de comercialización como Neiman Marcus, Dillard's Department Stores y Walmart también adoptaron una estructura geográfica cuando comenzaron a construir tiendas por todo el país. Con este tipo de estructura, se pueden manejar las diferentes necesidades regionales de ropa (por ejemplo, ropa para climas calurosos en el sur, abrigos en medio oeste) según sea necesario. Al mismo tiempo, debido a que los

Figura 12.9 Estructura geográfica



12.3 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Macy's modifica su estructura geográfica

Desde la recesión que comenzó en 2008, todas las empresas han estado buscando formas de reducir su estructura de costos para seguir siendo rentables o disminuir sus pérdidas. Macy's, la cadena nacional de tiendas departamentales, es una empresa que se ha visto obligada a tomar grandes medidas para reducir su estructura de costos. Para convertirse una cadena minorista nacional, Macy's adquirió muchas cadenas regionales de tiendas departamentales, pero durante este proceso sus administradores sólo atendieron el lado de diferenciación de la ecuación. Enfocaron sus esfuerzos en hacer que su ropa agradara a los clientes y tuvieron que pensar en la cuestión de cómo combinar y agilizar las operaciones funcionales de las empresas adquiridas, por ejemplo, cómo fusionar todas las operaciones de compras y envíos regionales de las cadenas de tiendas adquiridas para aumentar la eficiencia y reducir su estructura de costos. Como consecuencia, cuando la recesión atacó en 2008, las ventas de Macy's se desplomaron debido a su alta estructura de costos y pronto estaba perdiendo miles de millones de dólares.

Para sobrevivir, el presidente de Macy's decidió que era necesario un cambio importante en la estructura organizacional para reducir los costos operativos. Las operaciones de las

cuatro oficinas regionales de Macy's se centralizaron en las oficinas centrales de Nueva York. Este nivel en la jerarquía se eliminó, así como los empleos de 7000 (40%) ejecutivos, principalmente a nivel regional. Sin embargo, una vez que eliminó estas cuatro grandes oficinas regionales, al darse cuenta de que tenía que mantener el control efectivo sobre sus cientos de tiendas y responder a las necesidades de los clientes en diferentes áreas geográficas, Macy's estableció ocho nuevas oficinas regionales mucho más pequeñas en Chicago, Houston, Miami, Los Ángeles, Nueva York, Pittsburgh, San Francisco y Washington, DC, para administrar estas actividades.

Sus funciones más importantes, como compras y envíos, siguen estando centralizadas en Nueva York. Los nuevos ejecutivos regionales comunican las necesidades de los clientes a Nueva York y trabajan para aumentar la eficiencia de sus operaciones regionales y distritales en las tiendas. Se espera que este cambio en la estructura operativa ahorre a Macy's 400 millones de dólares al año. También le permitirá encontrar formas de mejorar sus competencias funcionales, de manera que, por ejemplo, pueda reducir el nivel de inventario en tiendas, un costo importante para un minorista, y mover con mayor rapidez ropa y otros productos a las tiendas.

sistemas de información, las funciones de compra, distribución y marketing permanecen centralizadas, pueden aprovechar sus habilidades en todas las regiones. Por tanto, al usar la estructura geográfica, una empresa puede lograr economías de escala al comprar, distribuir y vender, y reducir su estructura de costos mientras desarrolla mayor 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 a nivel nacional. En cada región, estableció un equipo de compradores para responder a las necesidades de los clientes en cada área geográfica, por ejemplo, occidente, centro, oriente y sur. Después, los compradores regionales comunicaban su información a los compradores centrales en las oficinas corporativas, quienes coordinaban sus demandas para obtener economías de compra y garantizar que los estándares de alta calidad de Neiman Marcus, de los cuales depende su ventaja de diferenciación, se mantuvieran a nivel nacional. En 2009, Macy's reorganizó su estructura geográfica, como se analiza en la sección 12.3 Estrategia en acción.

Estructuras matriciales y de equipo de productos: competir en entornos rápidamente cambiantes y de alta tecnología

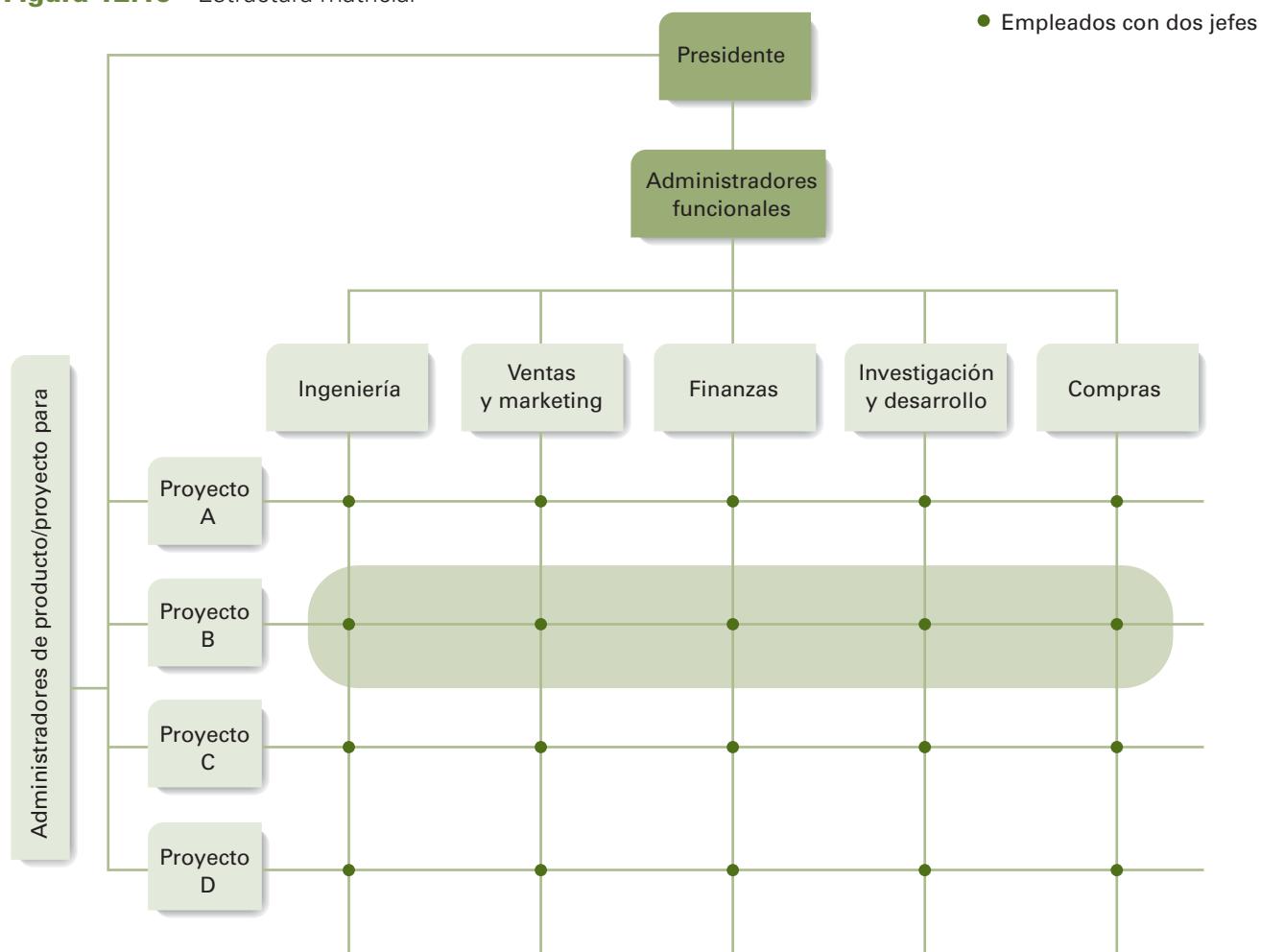
Los problemas de comunicación y medición que generan costos burocráticos aumentan con rapidez cuando la tecnología cambia de manera vertiginosa y las fronteras de la industria se desdibujan. Con frecuencia, el éxito competitivo depende de la rápida movilización de las habilidades y los recursos de la empresa, y los administradores se enfrentan a cuestiones complejas de implementación de estrategias. Por tanto, una nueva agrupación de personas y recursos se torna necesaria, con frecuencia una basada en promover las competencias

distintivas de la empresa en investigación y desarrollo. Los administradores deben hacer elecciones relativas a la estructura, el control y la cultura en torno a la función de investigación y desarrollo. Al mismo tiempo, necesitan asegurarse de que la implementación generará nuevos productos que satisfagan de manera rentable las necesidades de los clientes y que no resulten en productos tan costosos que los clientes no quieran comprarlos.

Estructura matricial Para abordar estos problemas, muchas empresas eligen una estructura matricial.⁴⁹ En una estructura matricial, las actividades de la cadena de valor se agrupan de dos formas (figura 12.10). Primero se agrupan verticalmente por función de manera que haya una diferenciación familiar de las tareas en funciones, como ingeniería, ventas y marketing, e investigación y desarrollo. Además, superpuesto a este patrón vertical, se encuentra un patrón horizontal basado en la agrupación por *producto* o *proyecto* en los que las personas y recursos se conjuntan para satisfacer las necesidades continuas de desarrollo de producto. La red resultante de relaciones de subordinación entre proyectos y funciones se diseña para hacer de la investigación y el desarrollo el centro de la atención.

Las estructuras matriciales son planas y descentralizadas, y los empleados dentro de la matriz tienen dos jefes: un jefe funcional, que es el encargado de una función, y un jefe de producto o proyecto, quien es el responsable de administrar proyectos individuales.

Figura 12.10 Estructura matricial



Los empleados trabajan en un equipo de proyecto con especialistas de otras funciones y reportan al jefe del proyecto las cuestiones relativas al mismo y al jefe funcional las cuestiones relativas a temas funcionales. Todos los empleados que trabajan en un equipo de proyecto reciben el nombre de **empleados con dos jefes** y son responsables de administrar la coordinación y comunicación entre las funciones y proyectos.

Implementar una estructura matricial promueve la innovación y acelera el desarrollo de productos debido a que este tipo de estructura permite la integración interdisciplinaria intensiva. Los mecanismos integradores como los equipos ayudan a transferir el conocimiento entre funciones y se diseñan en torno a la función de investigación y desarrollo. Los objetivos de ventas, marketing y producción son orientados a las metas de investigación y desarrollo, la función de marketing diseña programas publicitarios que se enfocan en las posibilidades tecnológicas y los vendedores se evalúan con base en su comprensión de las nuevas características del producto y su capacidad para informar a los clientes potenciales acerca de ellos.

Las estructuras matriciales se desarrollaron por primera vez en empresas de alta tecnología, como la aeroespacial y de electrónica, por ejemplo, TRW y Hughes. Estas empresas desarrollaban productos radicalmente nuevos en entornos inciertos y competitivos, y la velocidad del desarrollo del producto era la consideración crucial. Necesitaban una estructura que pudiera responder a esta necesidad, pero la estructura funcional era demasiado inflexible para permitir las interacciones complejas de tareas y funciones necesarias para satisfacer los requerimientos del desarrollo del nuevo producto. Además, los empleados en estas empresas tendían a ser profesionales, a estar altamente calificados y a tener el mejor desempeño en condiciones de trabajo flexibles y autónomas. La estructura matricial provee tales condiciones.

Esta estructura requiere un mínimo de control jerárquico directo de parte de los supervisores. Los miembros del equipo controlan su comportamiento y la participación en equipos de proyectos les permite monitorear a otros miembros del equipo para aprender unos de otros. Además, a medida que el proyecto pasa por sus diferentes fases, se requieren diferentes especialistas de distintas funciones. Por ejemplo, en la primera etapa, pueden requerirse los servicios de especialistas en investigación y desarrollo; en la siguiente etapa, pueden necesitarse ingenieros y especialistas en marketing e ingenieros para hacer proyecciones de costos y marketing. A medida que la demanda por el tipo de especialistas cambia, los miembros del equipo pueden transferirse a otros proyectos que requieren sus servicios. Por tanto, la estructura matricial puede hacer el máximo uso de las habilidades de los empleados a medida que los proyectos existentes se completan y los nuevos nacen. La libertad que da la matriz no sólo ofrece la autonomía para motivar a los empleados sino que también deja en libertad a la alta gerencia para concentrarse en cuestiones estratégicas, debido a que no tienen que involucrarse en asuntos operativos. Por todas estas razones, la matriz es una herramienta excelente para crear la flexibilidad necesaria para tener reacciones rápidas ante las condiciones competitivas.

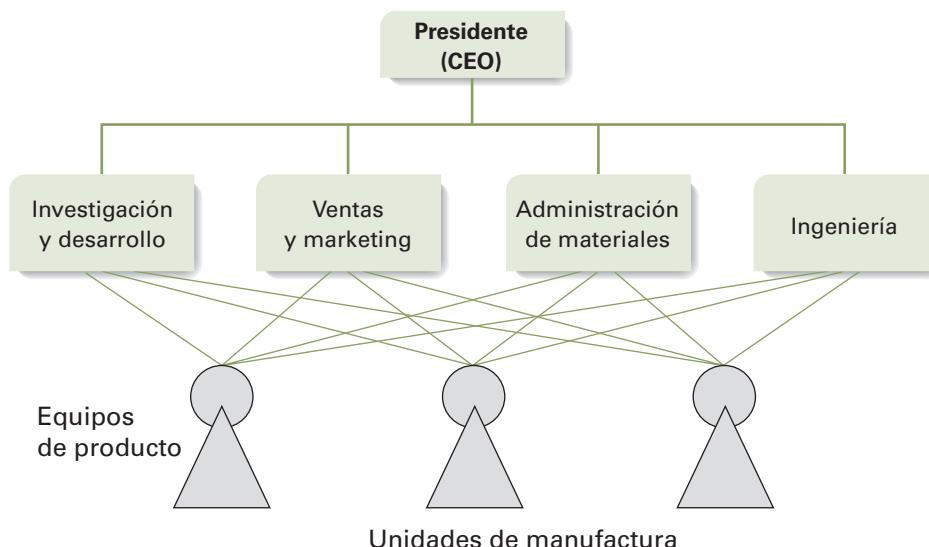
En términos de control estratégico y cultura, el desarrollo de normas y valores basados en la innovación y excelencia del producto es vital si una estructura matricial debe funcionar de manera efectiva.⁵⁰ El movimiento constante de empleados en torno a la matriz significa que se invierten tiempo y dinero estableciendo nuevas relaciones de equipo e iniciando proyectos. El papel del empleado con dos jefes, al equilibrar los intereses del proyecto con los de la función, supone que la cooperación entre empleados es problemática y que es posible el conflicto entre las diferentes funciones y entre las funciones y los proyectos, así que se debe saber manejar. Además, la composición cambiante de los equipos de producto, la ambigüedad que surge de tener dos jefes y la mayor dificultad de monitorear y evaluar el trabajo de los equipos, aumenta los problemas de coordinar las tareas. Una cultura fuerte y cohesiva con normas y valores unificadores

puede mitigar estos problemas, como lo puede hacer un sistema de recompensas estratégico basado en un sistema de recompensas a nivel organizacional y de grupo.

Estructura de equipo de producto Una innovación estructural importante en años recientes ha sido la **estructura de equipo de productos**. Sus ventajas son similares a las de una estructura matricial, pero es mucho más fácil y mucho menos costoso operarla debido a la forma en que las personas se organizan en equipos transfuncionales permanentes, como lo ilustra la figura 12.11. En la estructura del equipo de productos, como en la estructura matricial, las tareas se dividen a lo largo de líneas de productos o de proyectos. Sin embargo, en lugar de que los especialistas funcionales se asignen sólo de *manera temporal* a diferentes proyectos, como en la estructura matricial, se vuelven parte de un equipo transfuncional *permanente* que se enfoca en el desarrollo de una gama determinada de productos, como automóviles de lujo o estaciones de trabajo computacionales. En consecuencia, los problemas asociados con la coordinación de las transferencias transfuncionales son mucho más bajos que en la estructura matricial, en la que las tareas y las relaciones de subordinación cambian con rapidez. Además, los equipos transfuncionales se forman al principio del proceso de desarrollo de productos, de manera que cualquier dificultad que surja pueda eliminarse desde las primeras etapas, antes que genere mayores problemas de rediseño. Cuando todas las funciones tienen participación directa desde el principio, los costos de diseño y los costos subsiguientes de manufactura pueden mantenerse al mínimo. Además, el uso de equipos transfuncionales acelera la innovación y la capacidad de respuesta al cliente, debido a que, cuando la autoridad se descentraliza, las decisiones de equipo pueden tomarse con más rapidez.

Una estructura de equipo de producto agrupa las tareas por producto, y cada grupo de producto está administrado por un equipo de producto transfuncional que tiene todo el apoyo de servicios necesarios para lanzar el producto al mercado. Ésta es la razón de que sea diferente de la estructura por producto, en la que las funciones de soporte permanecen centralizadas. El rol del equipo de producto es proteger y mejorar la ventaja de diferenciación de la empresa y, al mismo tiempo, coordinarse con manufactura para reducir los costos.

Figura 12.11 Estructura del equipo de producto



Enfoque en una línea de productos reducida

Como se estudia en el capítulo 5, una empresa enfocada se concentra en desarrollar una gama reducida de productos orientada a uno o dos segmentos de mercado, lo cual puede definirse por el tipo de cliente o ubicación. En consecuencia, una empresa enfocada tiende a tener una estructura de costos más alta que un líder de costos o diferenciador, debido a que los niveles de producción son menores, lo que le dificulta lograr economías de escala significativas. Por esta razón, una empresa enfocada debe ejercer un control sobre sus costos. Por otra parte, algunos atributos de su producto dan a la empresa enfocada su competencia distintiva, quizás su capacidad de ofrecer a los clientes un servicio personalizado y de alta calidad. Por ambas razones, la operación de la estructura y del sistema de control adoptados por una empresa enfocada no debe ser costosa, pero sí lo bastante flexible para permitir que surja una competencia distintiva.

Una empresa que usa una estrategia de enfoque, por lo general, adopta una estructura funcional para satisfacer esas necesidades. Esta estructura es adecuada debido a que es lo bastante compleja para manejar las actividades necesarias para hacer y vender una gama reducida de productos para uno o algunos segmentos del mercado. Al mismo tiempo, los problemas de transferencia son fáciles de resolver debido a que la empresa enfocada permanece pequeña y especializada. Por tanto, una estructura funcional puede proveer toda la integración necesaria, siempre y cuando la empresa enfocada tenga una cultura fuerte y adaptable, lo cual es vital para el desarrollo de algún tipo de competencia distintiva.⁵¹ Además, debido a que este tipo de ventaja competitiva de una empresa suele estar basado en el servicio personalizado, la flexibilidad de esta estructura permite a la empresa responder con rapidez a las necesidades de los clientes y cambiar sus productos en respuesta a las solicitudes de los mismos.

REESTRUCTURACIÓN Y REINGENIERÍA

Para mejorar el desempeño, una empresa de un solo negocio suele emplear la reestructura y la reingeniería. **Reestructurar** a una empresa implica dos pasos: 1) agilizar la jerarquía de autoridad y reducir el número de niveles en la jerarquía a un mínimo y 2) reducir el número de empleados para disminuir los costos operativos. La reestructuración y el downsizing se convierten en medidas necesarias por muchas razones.⁵² En ocasiones, una organización tiene un exceso de capacidad debido a que los clientes ya no desean los bienes y servicios que les ofrece; quizás los bienes y servicios estén pasados de moda u ofrezcan poco valor por el dinero. En ocasiones, las organizaciones aplican el downsizing debido a que han crecido demasiado altas y rígidas y sus costos burocráticos se han tornado demasiado altos. En ocasiones se reestructuran aun cuando tienen una posición sólida, tan sólo para desarrollar y mejorar su ventaja competitiva y mantenerse en la cima.

Sin embargo, con mucha frecuencia, las empresas se ven obligadas a despachar a sus empleados debido a que no monitorearon y controlaron sus operaciones de negocios básicas y no realizaron los cambios incrementales a sus estrategias y estructura con el tiempo para permitirles ajustarse a las condiciones cambiantes. Los avances en la administración, como el desarrollo de nuevos modelos para organizar actividades laborales, o los avances en TI ofrecen a los administradores estratégicos la oportunidad de implementar sus estrategias de una manera más eficiente.

Una forma de ayudar a una empresa a operar de manera más eficaz es usar la **reingeniería** la cual implica el “replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocio para lograr mejoras notorias en las medidas críticas y contemporáneas de desempeño, como costo, calidad, servicio y velocidad”⁵³. Como lo sugiere esta definición, los administradores estratégicos que usan la reingeniería deben repensar por

completo cómo organizar sus actividades de la cadena de valor. En lugar de enfocarse en la forma en que operan las *funciones* de una empresa, los administradores estratégicos hacen de los *procesos* de negocio el centro de la atención.

Un **proceso de negocio** es cualquier actividad vital para llevar con rapidez los bienes y servicios a los clientes o que promueve la alta calidad o los bajos costos (como TI, administración de materiales o desarrollo de productos). No es responsabilidad de ninguna función sino que *afecta a múltiples funciones*. Debido a que la reingeniería se enfoca en los procesos de negocio, no en las funciones, una empresa que realiza la reingeniería siempre tiene que adoptar un enfoque diferente para organizar sus actividades. Las empresas que de manera deliberada llevan a cabo la reingeniería ignoran la situación existente de tareas, funciones y actividades laborales. Comienzan el proceso con el cliente (no con el producto o servicio) y preguntan, “¿Cómo podemos reorganizar la forma en que hacemos nuestro trabajo, nuestros procesos de negocio, para ofrecer al menor costo la mejor calidad y los bienes y servicios para el cliente?”.

Con frecuencia, cuando las empresas plantean esta pregunta, se dan cuenta de que hay formas más eficaces de organizar sus actividades de la cadena de valor. Por ejemplo, un proceso de negocios que abarca a miembros de 10 diferentes funciones que trabajan de manera secuencial para ofrecer bienes y servicios debe realizarse por una persona o unas personas a una fracción del costo. Con frecuencia los trabajos individuales se vuelven cada vez más complejos y las personas se agrupan en equipos transfuncionales como procesos de negocio a los que se aplica la reingeniería para reducir costos y aumentar la calidad.

Hallmark Cards, por ejemplo, aplicó la reingeniería a sus procesos de diseño de tarjetas con un gran éxito. Antes del esfuerzo de reingeniería, los artistas, escritores y editores trabajaban con desesperación en diferentes funciones para producir todo tipo de tarjetas. Después de la reingeniería, estos mismos artistas, escritores y editores formaron equipos transfuncionales, y cada uno ahora trabaja en un tipo específico de tarjetas, como de cumpleaños, Navidad o Día de la Madre. El resultado es que el tiempo que tarda una nueva tarjeta en llegar al mercado se redujo de años a meses y el desempeño de Hallmark aumentó de manera evidente.

La reingeniería y la TQM, que se estudian en el capítulo 4, están altamente interrelacionadas y son complementarias. Después que la reingeniería se ha aplicado y las actividades de la cadena de valor se han alterado para acelerar la llegada del producto al cliente final, la TQM hace su aparición, con su enfoque en cómo continuar mejorando y refinando el nuevo proceso y encontrar mejores formas de administrar las relaciones de tareas y roles. Las organizaciones exitosas examinan al mismo tiempo ambas cuestiones e intentan de manera continua identificar nuevos y mejores procesos para alcanzar las metas de mayor eficiencia, calidad y capacidad de respuesta al cliente. Por tanto, siempre están buscando formas de mejorar su visión del futuro deseado.

Otro ejemplo de reingeniería es el programa de cambio que tuvo lugar en IBM Credit, una división totalmente propiedad de IBM que se ocupa del financiamiento y arrendamiento de computadoras IBM, en particular de las mainframes, para sus clientes. Antes que se aplicara la reingeniería, la solicitud de financiamiento llegaba las oficinas corporativas de la división en Old Greenwich, Connecticut y pasaba por un proceso de aprobación de cinco etapas que implicaba la participación de cinco funciones diferentes. Primero, el vendedor de IBM llamaba al departamento de crédito que registraba la solicitud y anotaba los detalles acerca del posible cliente. Segundo, esta información se llevaba al departamento de verificación de crédito, donde se realizaba un análisis crediticio del posible cliente. Tercero, cuando el análisis terminaba, la solicitud se llevaba al departamento de contratos, el cual escribía el contrato. Cuarto, del departamento de contratos pasaba al departamento de fijación de precios, que determinaba los detalles financieros

reales, como la tasa de interés y el plazo del préstamo. Por último, el departamento de empaque armaba un paquete completo de información y lo entregaba al representante de ventas, quien a su vez se lo entregaba al cliente.

Esta serie de actividades transfuncionales tardaban un promedio de siete días en completarse, y los representantes de ventas se quejaban siempre de que este retraso generaba un bajo nivel de capacidad de respuesta que reducía la satisfacción de los clientes. Se dieron cuenta de que el tiempo que pasaban los diferentes especialistas de las diferentes funciones procesando una solicitud de crédito era sólo de noventa minutos. El proceso de aprobación de siete días fue resultado de la tardanza en transmitir la información y las solicitudes entre departamentos. Los directivos también se percataron de que las actividades que ocurrían en cada departamento no eran complejas, cada departamento tenía su sistema de cómputo propio que contenía sus procedimientos laborales, pero el trabajo que se realizaba era rutinario.

Armados con esta información, los directivos de IBM se dieron cuenta de que el proceso de aprobación podía sujetarse a la reingeniería y convertirse en un proceso central, realizado por sólo una persona con un sistema de cómputo que contuviera toda la información necesaria y los procedimientos laborales para realizar las cinco actividades para procesar un préstamo. Si la aplicación fuera compleja, un equipo de expertos estaba listo para ayudar a procesarlo, pero IBM encontró que, después del esfuerzo de reingeniería, se podía realizar una solicitud típica en cuatro horas, en lugar de los siete días de antes. Un representante de ventas podía regresar con el cliente ese mismo día para cerrar el trato y toda la incertidumbre que rodeaba a la transacción se eliminó.

Como lo observan los consultores de reingeniería, Hammer y Chamy, esta sorprendente mejora en el desempeño fue producto de un cambio radical a todo el proceso. El cambio por medio de la reingeniería requiere que los administradores regresen a lo básico y separen cada paso en el proceso de trabajo para identificar una forma mejor de coordinar e integrar las actividades necesarias para ofrecer a los clientes bienes y servicios. Tal como este ejemplo explica, la introducción de una nueva TI es un aspecto integral de la reingeniería. TI también permite a una empresa reestructurar su jerarquía debido a que ofrece más información y de mejor calidad. La TI en la actualidad es parte integral del proceso de implementación de estrategias.

RESUMEN

1. Implementar con éxito el modelo y estrategias de negocio de una empresa depende del diseño organizacional, del proceso de elegir la combinación correcta entre estructura organizacional, sistemas de control y cultura. Las empresas necesitan monitorear y supervisar el proceso de diseño organizacional para lograr una rentabilidad superior.
2. El diseño organizacional eficaz puede aumentar la rentabilidad de dos maneras. Primero, economiza en los costos burocráticos y ayuda a una empresa a reducir su estructura de costos. Segundo, mejora la capacidad de las funciones creadoras de valor de una empresa para lograr una superioridad en la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente, y obtener las ventajas de la diferenciación.
3. Las principales cuestiones en el diseño de la estructura organizacional son: cómo agrupar las tareas, funciones y divisiones; cómo asignar la autoridad y la responsabilidad (si tener una organización alta o plana o tener una estructura centralizada o descentralizada), y cómo usar los mecanismos integradores para mejorar la coordinación entre funciones (como contratos directos, roles de enlace y equipos).
4. El control estratégico ofrece los sistemas de monitoreo e incentivos necesarios para hacer funcionar la estructura organizacional como se pretende y extender el gobierno corporativo hacia todos los niveles dentro de la empresa. Los principales tipos de sistemas de control estratégico son el control personal, el control del resultado y el control del

comportamiento. La TI es una ayuda para el control del resultado y del comportamiento, y los sistemas de recompensas están vinculados a todo sistema de control.

5. La cultura organizacional es el conjunto de valores, normas, creencias y actitudes que ayudan a llenar de energía y motivar a los empleados y a controlar su comportamiento. La cultura es una forma de hacer algo, y el fundador de una empresa y los altos directivos ayudan a determinar qué tipo de valores surgen dentro de una organización.
6. En el nivel funcional, cada función requiere una combinación diferente de sistema de estructura y control para lograr sus objetivos funcionales.
7. Para implementar con éxito el modelo de negocio de una empresa, la estructura, el control y la cultura deben combinarse de tal forma que aumenten las

relaciones entre todas las funciones para desarrollar las competencias distintivas.

8. El liderazgo en costos y la diferenciación requieren un sistema de estructura y control que fortalezca el modelo de negocio que es la fuente de su ventaja competitiva. Los administradores deben usar el diseño organizacional de tal forma que equilibre las presiones para aumentar la diferenciación contra las presiones para reducir la estructura de costos.
9. Otros tipos especializados de estructuras incluyen las estructuras por producto, por mercado, geográficas, matriciales y de equipo de producto. Cada una tiene un uso especializado y se implementan como garantes de la estrategia de la empresa.
10. La reestructuración y la reingeniería son dos formas de implementar el modelo de negocio de una empresa con mayor eficiencia.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. ¿Cuál es la relación entre la estructura organizacional, el control y la cultura? Dé algunos ejemplos acerca de cuándo y en qué condiciones puede surgir una discordancia entre estos componentes.
2. ¿Qué tipo de estructura describe mejor la forma en que su a) escuela de negocios y b) universidad operan? ¿Por qué es adecuada esta estructura? ¿Hay otra estructura más conveniente?
3. ¿Cuándo elige una empresa una estructura matricial? ¿Cuáles son los problemas asociados con ad-

ministrar esta estructura y por qué sería preferible una estructura de equipo de producto?

4. Para cada una de las estructuras analizadas en este capítulo, describa los sistemas de control idóneos.
5. ¿Qué tipo de estructura, controles y cultura le gustaría encontrar en una a) pequeña empresa de manufactura, b) una cadena de tiendas, c) una empresa de alta tecnología y d) una de las principales cuatro firmas contables?

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRÁCTICA

Ejercicio en equipo: decidir en torno a una estructura organizacional

Divídase en equipos de tres a cinco personas y analicen el siguiente escenario. Usted forma parte de un equipo de gerentes de una importante empresa de bebidas carbonatadas que compite frente a frente con Coca-Cola para incrementar su participación de mercado. Su modelo de negocio está basado en aumentar la gama de sus productos y en ofrecer una bebida carbonatada en cada segmento de mercado para atraer más clientes. En la actualidad, usted tiene una estructura funcional. Lo que trata de hacer ahora es implementar un mejor modelo de negocio para lanzar sus nuevos productos. ¿Debe adoptar una estructura por producto más compleja y, si es así, cuál? Por otra parte, ¿debe establecer divisiones de nuevas iniciativas de negocios que produzcan cada nuevo tipo de bebida carbonatada en su empresa, de manera que puedan enfocar sus recursos en cada nicho de mercado? Piense estratégicamente, analice las ventajas y desventajas de las posibles estructuras organizacionales y decida qué estructura implementará.

Archivo periodístico 12

Encuentre un ejemplo de una empresa que compite en una industria y que recientemente ha cambiado la forma en que implementa su modelo de negocio y estrategias. ¿Qué cambios realizó? ¿Por qué los hizo? ¿Qué efecto tuvieron en el comportamiento y las funciones de las personas?

Proyecto de administración estratégica: módulo 12

Este módulo le pide identificar la forma en que su empresa implementa su modelo de negocio y estrategias. Para esta parte de su proyecto, necesita obtener información acerca de la estructura de su empresa, los sistemas de control y la cultura. Esta información quizás sea difícil de obtener a menos que entreviste directamente a los directivos. Pero puede hacer muchas inferencias acerca de la estructura de la empresa a partir de la naturaleza de sus actividades,

y si escribe a la empresa, puede proporcionarle un organigrama y otro tipo de información. También, la información publicada, como la compensación para la alta gerencia, está disponible en los informes anuales o los informes 10-K de la empresa. Si su empresa es famosa, revistas como *Fortune* y *Business Week* suelen publicar informes sobre la cultura corporativa o cuestiones de control. No obstante, puede verse obligado a hacer suposiciones aventuradas para completar esta parte del proyecto.

1. ¿Qué tan grande es la empresa según el número de sus empleados? ¿Cuántos niveles en la jerarquía tienen desde la cima hasta los niveles inferiores? Con base en estas dos medidas y cualquier otra información que pueda tener, ¿diría que su empresa opera con una estructura relativamente alta o plana? ¿Su empresa tiene un enfoque centralizado o descentralizado para la toma de decisiones?
2. ¿Qué cambios (en su caso) haría en la forma en que la empresa asigna la autoridad y la responsabilidad?
3. Dibuje un organigrama que muestre la principal forma en que su empresa agrupa sus actividades. Con base en este organigrama, decida qué tipo de estructura (funcional, por producto o divisional) está usando su empresa.
4. ¿Por qué su empresa eligió esta estructura? ¿Por qué es adecuada para su modelo de negocio? ¿Por qué no lo es?
5. ¿Qué tipo de integración o de mecanismos de integración usa su empresa?
6. ¿Cuáles son los tipos principales de sistemas de control que su empresa está usando? ¿Qué tipos de conductas practica la organización para a) moldear y b) motivar mediante el uso de estos sistemas de control?
7. ¿Qué función desempeña el equipo de la alta gerencia para crear la cultura de su organización? ¿Puede identificar las normas y los valores característicos que describen la forma en que las personas se comportan en su organización?

- ¿Cómo afecta su cultura el diseño de la estructura organizacional?
8. ¿Cuáles son las fuentes de las competencias distintivas de su empresa? ¿Cuáles funciones son las más importantes para ella? ¿Cómo diseña su empresa su estructura, control y cultura para mejorar su a) eficiencia, b) calidad, c) capacidad de innovación y d) capacidad de respuesta al cliente?
9. ¿Cómo diseña su estructura y sistemas de control para fortalecer su modelo de negocio? Por ejemplo, ¿qué medidas toma para aumentar la integración transfuncional? ¿Tiene una estructura funcional, por producto o matricial?
10. ¿Cómo logra la cultura de su empresa apoyar su modelo de negocio? ¿Puede determinar alguna forma en que su equipo de altos directivos influya su cultura?
11. Con base en este análisis, ¿diría que su empresa está coordinando y motivando a su personal y sus subunidades de manera eficaz? ¿Por qué? ¿Qué cambios (en su caso) haría a la forma en que opera la estructura de su empresa? ¿Qué uso podría hacer su empresa de la reestructuración o de la reingeniería?

C A S O D E C I E R R E

Implementación de la estrategia en Dell Computer

Dell Computer fue una de las empresas de más rápido crecimiento en la década de los noventa, y el precio de sus acciones aumentó a una tasa de 100% al año, lo cual encantaba a sus accionistas. Lograr este alto rendimiento ha sido un desafío constante para Michael Dell. Una de sus más grandes batallas ha sido administrar y transformar la estructura organizacional de Dell, sus sistemas de control y su cultura a medida que la empresa ha crecido.

Michael Dell tenía 19 años en 1984, cuando invirtió 1 000 dólares en partes de computadora que ensambló para convertirlas en PC y venderlas por teléfono. Al aumentar en unas semanas la demanda de sus PC, tuvo que contratar a personas que lo ayudaran. Pronto se encontró a sí mismo supervisando a tres empleados que trabajaban juntos alrededor de una mesa de seis pies para armar computadoras mientras dos empleados más registraban pedidos por teléfono.⁵⁴

Para 1993, Dell empleaba a 4 500 trabajadores y contratataba a más de 100 nuevos trabajadores cada semana sólo para mantener el ritmo de la demanda de computadoras. Cuando se dio cuenta que trabajaba 18 horas diarias para administrar la empresa, supo que no podía dirigirla él solo. El crecimiento de la empresa debía ser administrado, y sabía que debía reclutar y contratar a directivos estratégicos que tuvieran experiencia administrando diferentes áreas funcionales, como marketing, finanzas y manufactura. Reclutó ejecutivos de IBM y

Compaq. Con su ayuda, creó una estructura funcional, una en la que sus empleados estaban agrupados por sus habilidades comunes o por las tareas que desarrollaban, como ventas o manufactura, para organizar las actividades de la cadena de valor necesarias para llevar sus PC a los clientes. Como parte de este proceso organizador, la estructura de Dell se volvió más alta, con más niveles en la jerarquía administrativa, para asegurar que él y sus directivos tuvieran el suficiente control sobre las diferentes actividades de su negocio en crecimiento. Michael Dell delegó autoridad para controlar las actividades funcionales de la cadena de valor de Dell a sus directivos, lo cual le dio el tiempo que necesitaba para realizar su tarea emprendedora de encontrar nuevas oportunidades para la empresa.

La estructura funcional de Dell funcionó bien, y con la ayuda de su nuevo equipo directivo, el crecimiento de la empresa continuó en aumento. Además, la nueva estructura de Dell había dado a los administradores funcionales el control que necesitaban para reducir los costos, y Dell se había convertido en el fabricante de PC de más bajo costo. Los analistas también reportaron que Dell había desarrollado una cultura organizacional esbelta, lo cual significa que los empleados habían desarrollado normas y valores que enfatizaban la importancia de trabajar con ahínco para ayudarse entre sí a encontrar formas innovadoras de hacer productos para mantener sus

costos bajos y aumentar su confiabilidad. De hecho, Dell ocupó el primer lugar en las clasificaciones de satisfacción de los clientes en cuanto a fabricantes de PC, pues pocos se quejaron de sus productos. Sus empleados se volvieron famosos por el excelente servicio al cliente que ofrecían a los compradores de PC que tenían problemas para configurar sus computadoras.

Sin embargo, Michael Dell se dio cuenta de que estaban surgiendo nuevos y diferentes tipos de problemas. Dell ahora vendía cantidades gigantescas de computadoras a diferentes tipos de clientes, por ejemplo, para el hogar, los negocios, los clientes del ramo educativo y diferentes ramas del gobierno. Debido a que los clientes demandaban computadoras con diferentes características o con más poder de cómputo, la línea de productos de la empresa se amplió con gran rapidez. Se volvió cada vez más difícil para los empleados satisfacer de manera eficiente las necesidades de esos clientes, pues cada empleado necesitaba información acerca de las características de todos los productos o de las miles de ofertas diferentes de Dell a través de toda su gama de productos.

Para finales de la década de los noventa, Michael Dell decidió adoptar una estructura por mercado y creó divisiones separadas, cada una orientada a las necesidades de un grupo diferente de clientes: una división de consumo, otra división de negocios, etc. En cada división, los equipos de empleados se especializaban en atender las necesidades de uno de estos grupos de clientes. Esta adopción de una estructura más compleja también permitió a cada división desarrollar una subcultura más compleja que se adaptara a sus tareas, y los empleados podían obtener conocimiento detallado acerca de las necesidades de su mercado que les ayudaron a responder mejor a las necesidades de sus clientes. Tan exitoso fue este cambio en la estructura y la cultura, que para 2000, los ingresos de Dell ascendían a más de 35 000 millones de dólares y sus utilidades superaban los 3 000 millones de dólares, un incremento asombroso desde 1984.⁵⁵

Michael Dell continuamente ha cambiado la estructura de su empresa en la primera década de este siglo para responder a las necesidades cambiantes de sus clientes y los crecientes retos competitivos que representan

Apple y HP. Por ejemplo, Michael Dell se dio cuenta de que podía aprovechar las fortalezas de su empresa en administración de materiales, manufactura y ventas por internet a través de una gama más amplia de productos de hardware de computadora. Así que decidió comenzar a ensamblar servidores, estaciones de trabajo y dispositivos de almacenamiento para competir contra IBM, Sun y HP. La creciente importancia de internet también lo hizo poner más atención a grupos de clientes más especializados para satisfacer mejor las necesidades de cada uno de ellos en la red. Hoy, por ejemplo, Dell puede ofrecer a las empresas grandes y pequeñas, y a los compradores privados, una gama completa de computadoras, estaciones de trabajo y dispositivos de almacenamiento que pueden adaptarse a sus necesidades.

Para ayudar a coordinar sus crecientes actividades, Dell usa su intranet corporativa para estandarizar sus actividades a través de las funciones y reducir costos. La jerarquía de Dell se está compactando a medida que los directivos delegan su toma de decisiones a los empleados que usan su TI avanzada para acceder a la información que necesitan para ofrecer un excelente servicio al cliente. Para reducir los costos, Dell también ha realizado por outsourcing la mayor parte de su función de servicios a India.⁵⁶ Como resultado de estos movimientos, la menor fuerza de trabajo de Dell en Estados Unidos se ha comprometido más en mantener su ventaja de bajo costo. Su cultura consciente del costo es más que nunca un factor importante que afecta su ventaja competitiva que ha sido amenazada por muchas maniobras ahorradoras de costos realizadas por competidores como Apple y HP que han imitado y hasta mejorado sus estrategias de ahorro de costos.⁵⁷

Preguntas para análisis

1. ¿Por qué Dell pasó por diferentes pasos de estructuras organizacionales en el tiempo?
2. ¿El desempeño de Dell ha mejorado?
3. Busque en internet para averiguar cómo ha tratado Dell de incrementar su desempeño y cómo competidores como Apple y HP también han estado trabajando para mejorar el suyo.

13

IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS EN EMPRESAS QUE COMPITEN EN VARIAS INDUSTRIAS Y PAÍSES

O B J E T I V O S D E A P R E N D I Z A J E

Al concluir el estudio de este capítulo, usted podrá:

- Analizar las razones por las que las empresas que adoptan diferentes estrategias corporativas deben implementarlas mediante distintas combinaciones de estructura organizacional, control y cultura
- Describir las ventajas y desventajas de una estructura multidivisional
- Explicar por qué las empresas que adoptan diferentes tipos de estrategias de expansión global eligen distintos tipos de estructuras globales y sistemas de control para implementarlas
- Analizar los problemas de implementar estrategias asociadas con los tres principales métodos empleados para ingresar a nuevas industrias: iniciativas internas de nuevos negocios, joint ventures (empresas conjuntas) y fusiones
- Identificar las formas en que la TI avanzada puede reducir los costos burocráticos y permitir a una empresa implementar de manera más eficaz su modelo de negocios

Avon requiere una nueva estructura global Después de una década de crecimiento rentable bajo el liderazgo de la presidenta ejecutiva (CEO) Andrea Jung, a mediados de la primera década de este siglo, las ventas globales de Avon de pronto comenzaron a descender en los mercados en vías de desarrollo de Europa central, Rusia y China, países que habían sido los principales contribuyentes en el aumento de sus ventas, al igual que en Estados Unidos y México

El precio de las acciones de Avon se desplomó en 2006, y Jung estaba pasmada por el curso de los acontecimientos. Por primera vez como presidenta, se vio en la necesidad de encontrar formas de resolver los problemas de Avon, en lugar de buscar aumentar su éxito.¹

Después de varios meses de viajar por todo el mundo para visitar a los directores de las divisiones de Avon, llegó a una conclusión sorprendente. La rápida expansión mundial de Avon había dado a estos directivos globales *demasiada* autonomía y autoridad para controlar

C A S O D E A P E R T U R A



las operaciones en sus respectivos países y regiones del mundo. En consecuencia, tomaron decisiones que beneficiaron a sus divisiones globales, pero que habían perjudicado el desempeño de la empresa. Los directores nacionales desde Polonia hasta México manejaban sus plantas, tomaban decisiones relativas al desarrollo de productos y diseñaban sus campañas publicitarias. Muchas de estas decisiones estaban basadas en un conocimiento deficiente del marketing y tenían poca consideración de los costos operativos, pues su meta consistía en aumentar las ventas de sus divisiones con tanta rapidez como fuera posible. Cuando se descentraliza demasiada autoridad a los administradores de los niveles más bajos de la jerarquía, éstos suelen contratar a más administradores que los ayuden a desarrollar sus "imperios" nacionales. El resultado de esta práctica fue que la jerarquía organizacional global de Avon creció de una manera incontrolada: había aumentado de 7 a 15 niveles administrativos en una década, pues se contrataron miles de administradores adicionales por todo el mundo.² Debido a que las utilidades de Avon estaban aumentando con gran rapidez, Jung y su equipo de la alta gerencia no habían puesto la suficiente atención en la forma en que la estructura organizacional de Avon se había tornado más alta; justo de la misma manera en que se volvía más ancha a medida que ingresaba a más países para expandir sus ventas de cosméticos.

Ésta era una pesadilla. Jung tenía que enfrentar la posibilidad de despedir a miles de directivos globales y reestructurar la jerarquía organizacional para reducir costos y aumentar la rentabilidad. Emprendió un programa para restar autoridad a los directores nacionales y transferirla a los directores regionales y corporativos de las oficinas centrales a fin de agilizar la toma de decisiones y reducir costos. Recortó siete niveles administrativos y eliminó 25% de sus directivos globales en sus 114 mercados a nivel mundial. Después, mediante equipos de gerentes expertos de las oficinas corporativas, emprendió una investigación detallada de todas las actividades funcionales de Avon, por país, para averiguar por qué habían aumentado los costos con tanta rapidez y qué podría hacerse para controlarlos. La duplicidad de los esfuerzos de marketing en los países del mundo fue la fuente de estos costos altos. En México, un equipo encontró que el deseo de los directores nacionales de expandir

sus imperios, había ocasionado el desarrollo de la sorprendente cantidad de 13 000 diferentes productos. No sólo esto ocasionó que los costos del desarrollo de productos se fuera hasta las nubes, sino que había generado grandes problemas de marketing. ¿Cómo podían los representantes mexicanos de ventas de Avon aprender en qué consistían los 13 000 productos y después encontrar una forma fácil de explicar sus cualidades a los clientes?

En la nueva estructura de Avon, el desarrollo de nuevos productos importantes se centraliza en Estados Unidos. Si bien la participación de los administradores globales se usa para adaptar los productos a los gustos de cada país, por ejemplo, la fragancia, el empaque, entre otros, más de 1 000 nuevos productos que Avon introduce al año se crean en los laboratorios de investigación y desarrollo de Estados Unidos. De manera similar, para reducir costos, todas las campañas de marketing orientadas hacia el cliente "global" promedio, están a cargo de la función de marketing de Estados Unidos. Pueden adaptarse con facilidad a un país o región del mundo, por ejemplo, Avon emplea el idioma adecuado o modelos procedentes de cada país para comercializar el producto. Otras iniciativas han tenido la finalidad de aumentar el gasto en marketing global, el cual no se ha mantenido a la par de su rápida expansión global, y dar mayor impulso al aumento del número de vendedores de Avon en los países en vías de desarrollo, que suman millones, con el fin de atraer más clientes.³

Los directores nacionales son responsables de administrar este ejército de representantes de Avon y asegurarse de que los dólares se dirijan hacia los canales adecuados para tener el máximo impacto. Sin embargo, ya no tienen la autoridad para emprender ningún desarrollo de producto, establecer una nueva capacidad de manufactura o contratar a nuevos administradores sin el permiso de los directores regionales o corporativos que ahora están enfocados en reducir la estructura de costos de Avon. Los cambios importantes que Jung aplicó a la estructura y cultura organizacionales de Avon han modificado por completo el equilibrio de poderes y la forma en que la empresa implementa su red de estrategias globales. Hoy, Jung y todos sus directivos se están enfocando en desarrollar estrategias que fortalezcan el modelo de negocio de la empresa, no sólo de sus divisiones globales.

Sinopsis

La historia de los esfuerzos de Andrea Jung destinados a desarrollar una nueva estructura y cultura organizacionales para competir de manera efectiva en países de todo el mundo ilustra cómo la actividad compleja del pensamiento estratégico involucra a los directivos a nivel corporativo. Las empresas deben examinar y mejorar de manera continua la forma en que implementan sus modelos de negocio y multinegocios para aumentar su rentabilidad a largo plazo. Si no lo hacen, como le sucedió a Avon, el resultado podría ser una pesadilla. Este capítulo comienza donde termina el último; examina cómo implementar una estrategia cuando una empresa decide ingresar y competir en nuevas industrias o en nuevos países cuando se expande a nivel global. El tema de la implementación de estrategias sigue siendo el mismo: cómo utilizar el diseño organizacional y combinar la estructura, el control y la cultura organizacionales para fortalecer el modelo multinegocios de una empresa y aumentar su rentabilidad.

Una vez que una empresa decide competir en varias industrias y países, enfrenta un nuevo cúmulo de problemas; sin embargo, algunos de ellos son continuaciones de los problemas organizacionales que se analizan en el capítulo 12, y algunos de ellos son consecuencia directa de la decisión de ingresar y competir en mercados extranjeros y nuevas industrias. En consecuencia, los administradores estratégicos deben tomar una nueva serie de decisiones de diseño organizacional para implantar con éxito su nuevo modelo multinegocios global. Para el final de este capítulo apreciará las diferentes cuestiones complejas que confrontan las empresas con multinegocios globales y comprenderá por qué la implementación efectiva de la estrategia es una parte integral del logro de la ventaja competitiva y el desempeño superior.

ADMINISTRAR LA ESTRATEGIA CORPORATIVA POR MEDIO DE LA ESTRUCTURA MULTIDIVISIONAL

Como se analiza en el capítulo 10, las estrategias corporativas, como la integración vertical o la diversificación, pueden utilizarse de varias maneras para fortalecer el modelo de negocio de una empresa y mejorar su posición competitiva. Sin embargo, cuando una empresa ingresa a industrias nuevas, también surgen problemas importantes de implementación, con frecuencia debido a los crecientes costos burocráticos asociados con administrar un conjunto de unidades de negocio que operan en diferentes industrias. Los costos burocráticos son muy altos, en especial cuando una empresa busca diferenciarse y obtener las ventajas de bajo costo que supone transferir, compartir o aprovechar sus competencias distintivas en todas sus unidades de negocio en diferentes industrias. Para las empresas que adoptan un modelo multinegocio basado en la diversificación relacionada, por ejemplo, se agudizan tanto los problemas como los costos que implica manejar las transferencias entre las funciones de la cadena de valor de sus diferentes unidades de negocio con el fin de aumentar la rentabilidad. La necesidad de economizar en estos costos impulsa a los administradores estratégicos a buscar mejores formas de implementar las estrategias corporativas necesarias para poner en marcha un modelo multinegocios.

Conforme una empresa ingresa a nuevas industrias y produce diferentes tipos de productos, como automóviles, comida rápida y computadoras, las estructuras descritas en el capítulo 12, como las estructuras funcionales y por producto, se tornan insuficientes. Estas estructuras no pueden ya ofrecer el nivel de coordinación entre administradores y funciones necesario para implementar de manera efectiva un modelo multinegocios. En consecuencia, aumentan los problemas de control que originan los costos burocráticos, como los relacionados con la medición, los clientes, la ubicación o la estrategia.

Experimentar estos problemas es un signo de que la estructura le queda pequeña a una empresa. Los administradores estratégicos necesitan invertir más recursos para desarrollar una estructura más compleja, que les permita implementar su modelo multinegocios y sus estrategias de manera exitosa. La respuesta para la mayoría de las empresas grandes y complejas es adoptar una estructura multidivisional, diseñar un sistema de control que abarque diferentes industrias y crear una cultura corporativa para reducir estos problemas y economizar en los costos burocráticos.

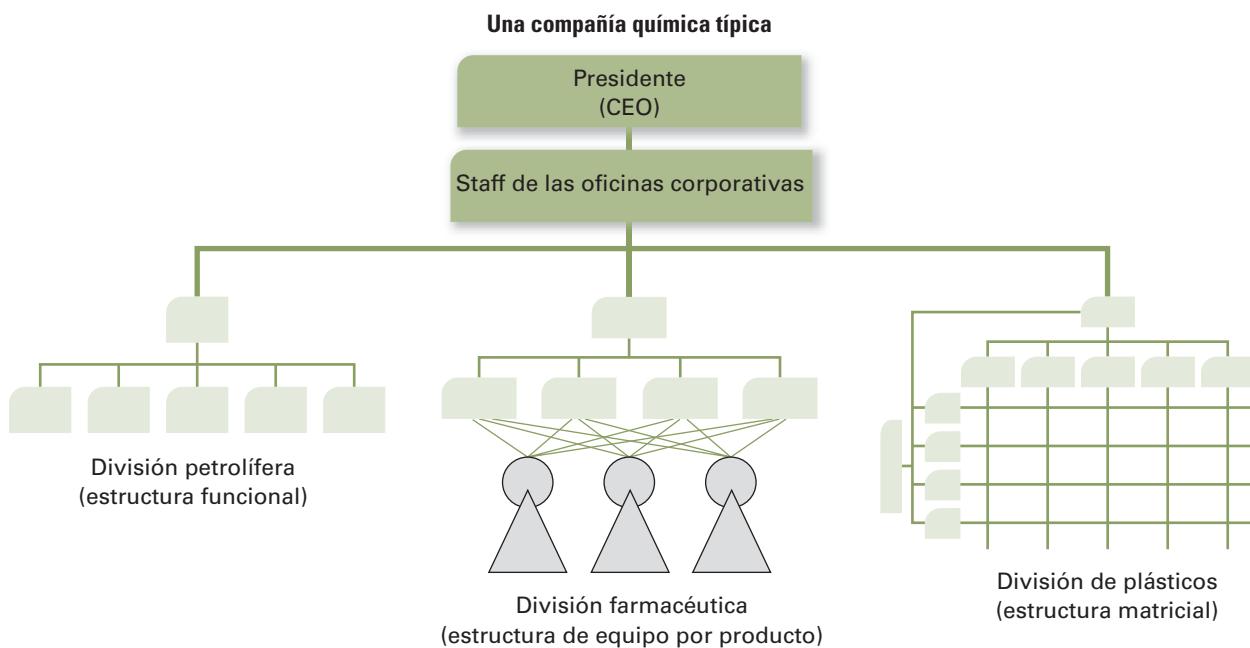
Una estructura multidivisional tiene dos ventajas de diseño organizacional sobre una estructura funcional o por producto, las cuales permiten a una empresa crecer y diversificarse de tal forma que se reduzcan los problemas de coordinación y control, inevitables cuando ingresa y compite en nuevas industrias. Primero, en cada industria en la que una empresa opera, los administradores estratégicos agrupan sus diferentes operaciones de negocios pertenecientes a esa industria en una división o subunidad. Por lo general, cada división contiene todo un conjunto de funciones de cadena de valor, necesarias para poner en marcha su modelo de negocio y recibir el nombre de *división autónoma*. Por ejemplo, GE compite en más de 150 industrias diferentes, y en cada una todas sus divisiones son autónomas y llevan a cabo todas las funciones creadoras de valor necesarias para dotar a la división de una ventaja competitiva.

Segundo, la función del *staff de las oficinas corporativas* se crea para monitorear las actividades divisionales y ejercer control financiero sobre cada división.⁴ Este staff está compuesto por los directores corporativos que supervisan las actividades de los directores divisionales. Por tanto, la jerarquía organizacional es más alta en una estructura multidivisional que en una estructura de producto o funcional. El rol del nuevo nivel de administración corporativa consiste en desarrollar sistemas de control estratégico que reduzcan la estructura de costos, y encontrar formas de economizar los costos que supone controlar las transferencias entre divisiones. El costo adicional de estos directores corporativos está más que justificado si sus acciones pueden reducir la estructura de costos de las divisiones operativas o aumentar la capacidad de las divisiones para diferenciar su producto, ambas cuestiones aumentan el ROIC de una empresa.

En la estructura multidivisional, las operaciones cotidianas de cada división son responsabilidad de la dirección divisional; es decir, esta dirección tiene *responsabilidad operativa*. Las oficinas corporativas, que incluyen a los altos directivos así como a su staff de apoyo, es responsable de supervisar el modelo multinegocios a largo plazo de la empresa y ofrecer guía a los proyectos interdivisionales. Estos ejecutivos tienen *responsabilidad estratégica*. Tal combinación de divisiones autónomas con una administración corporativa centralizada ofrece la coordinación y el control adicional necesarios para ingresar con éxito a nuevas industrias.

La figura 13.1 ilustra una típica estructura multidivisional que se encuentra en una gran empresa química como DuPont. Aunque esta empresa podría fácilmente tener 20 divisiones diferentes, tiene sólo tres: petrolífera, farmacéutica y plásticos, las cuales se representan ahí. Cada división posee las funciones de la cadena de valor que necesita para perseguir el modelo de negocio de su industria. Los directores corporativos tratan a cada división como un centro de utilidades independiente, y las medidas de la rentabilidad como el ROIC se utilizan para monitorear y evaluar el desempeño de cada división.⁵ El uso de este tipo de control de resultados facilita a los directores corporativos identificar a las divisiones de alto desempeño y, en las que no lo son, emprender acciones correctivas, según sea necesario.

Debido a que la división opera de manera independiente, los administradores estratégicos o divisionales a cargo de cada división individual pueden elegir qué estructura organizacional (por ejemplo, una estructura por producto, matricial o por mercado), sistemas de control y cultura adoptar para implantar su modelo y sus estrategias de

Figura 13.1 Estructura multidivisional

negocio de manera más efectiva. La figura 13.1 ilustra cómo funciona este proceso. Muestra que los directores de la división petrolífera han elegido una estructura funcional para implementar su estrategia de liderazgo en costos. La división farmacéutica ha adoptado una estructura de equipo por producto para alentar el desarrollo de nuevos medicamentos. Y los directores de la división de plásticos implementan una estructura matricial que promueve la cooperación entre funciones y acelera la innovación de productos plásticos mejorados que se adapten a las necesidades cambiantes de los clientes. Estas dos divisiones adoptan una diferenciación basada en una competencia distintiva en la innovación.

El CEO famoso por emplear con gran éxito la estructura multidivisional fue Alfred Sloan, el primer presidente de GM que la implementó en 1921, pues pensaba que GM “necesita encontrar un principio de coordinación sin perder las ventajas de la descentralización”. Sloan colocó cada una de las diferentes marcas de automóviles en una división autónoma con funciones propias: ventas, producción, ingeniería y finanzas. Trataba a cada división como un centro de utilidades y la evaluación de cada una dependía de su rendimiento sobre la inversión. Sloan tenía muy clara cuál debía ser la principal ventaja de la descentralización: facilitar en gran medida la evaluación del desempeño de cada división. Y, Sloan observó, esto 1) “aumenta la moral de la organización al colocar cada operación sobre sus bases... asumiendo sus responsabilidades y contribuyendo con su parte al resultado final”; 2) desarrolla de manera correcta las estadísticas lo que refleja... la verdadera medida de la eficiencia” y 3) “permite a la corporación dirigir la ubicación del capital adicional donde generará el mayor beneficio para la corporación como un todo”.⁶

Sloan recomendó que los intercambios o transferencias entre divisiones se establecieran mediante un *sistema de fijación de precios de transferencia* basado en el costo de hacer un producto más algún tipo de rendimiento acordado. Reconoció el riesgo existente de que los proveedores internos se volvieran ineficientes, lo que incrementaría la estructura de costos, y recomendó que GM evaluara por comparación a los competidores para determinar el precio justo de un componente. Asignó personal de las oficinas corpora-

tivas para realizar estos cálculos. El rol principal de la administración corporativa era auditar el desempeño divisional y planear la estrategia para la organización total. Los directores divisionales eran responsables de todas las decisiones competitivas relacionadas con el producto.

Ventajas de una estructura multidivisional

Cuando se administran de manera eficaz los niveles tanto corporativos como divisionales, la estructura multidivisional ofrece varias ventajas estratégicas. En conjunto, incrementan la rentabilidad corporativa a nuevas alturas, pues permiten a la empresa implementar de forma efectiva sus estrategias y modelo multinegocios.

Mejor control financiero corporativo La rentabilidad de las diferentes divisiones de negocios es claramente visible en la estructura multidivisional.⁷ Debido a que cada división es su propio centro de utilidades, se pueden aplicar controles financieros a cada negocio con base en criterios de rentabilidad como el ROIC. Los directores corporativos establecen metas de desempeño para cada división, monitorean su desempeño con regularidad e intervienen de manera selectiva si una división comienza a fallar. Entonces, pueden utilizar esta información para identificar las divisiones en las que la inversión de los recursos financieros de una empresa producirá el mayor ROIC a largo plazo. En consecuencia, pueden distribuir los fondos de la empresa entre las divisiones en competencia de una forma óptima, es decir, que maximice la rentabilidad de *toda* la empresa. En esencia, los directores en las oficinas corporativas actúan como “inversionistas internos” que canalizan los fondos a las divisiones de alto desempeño en las cuales serán más rentables.

Mejor control estratégico La estructura multidivisional hace a los directores divisionales responsables por el desarrollo del modelo de negocio y las estrategias de cada división; esto permite a los directores corporativos enfocarse en desarrollar el modelo multinegocio, lo cual es su principal responsabilidad. La estructura da a los directores corporativos el tiempo que necesitan para contemplar cuestiones estratégicas más amplias y de largo plazo, y desarrollar una respuesta coordinada a los cambios competitivos, como las fronteras rápidamente cambiantes de la industria. También se pueden crear equipos de directores en las oficinas corporativas para recabar y procesar información crucial que genere un mejor desempeño funcional divisional. Estos administradores asimismo realizan una planeación estratégica y de escenarios a largo plazo para encontrar nuevas formas de incrementar el desempeño de toda la empresa, como evaluar en qué industrias competir que tengan más probabilidades de ser rentables en el futuro y viceversa. Después pueden decidir en qué industrias deben expandirse y de cuáles deben salir.

Crecimiento rentable a largo plazo La división de las responsabilidades entre los directores corporativos y divisionales en la estructura multidivisional permite a una empresa superar los problemas organizacionales, como los problemas de comunicación y la sobrecarga de información. Los directores divisionales trabajan para mejorar la rentabilidad de sus divisiones; los equipos directivos en las oficinas corporativas dedican su tiempo a identificar oportunidades de expandir o diversificar sus negocios existentes de manera que toda la empresa disfrute de un crecimiento rentable. Los problemas de comunicación también se reducen debido a que los directores corporativos utilizan el mismo conjunto estandarizado de controles financieros y contables de resultados para evaluar a todas las divisiones. Por otra parte, desde la perspectiva del control de comportamiento, los directores corporativos pueden implementar una política de administración por excepción, que significa que sólo deben intervenir cuando los problemas surjan.

Búsqueda más intensa de la eficiencia interna A medida que las empresas de un solo negocio crecen, suele ser difícil para los altos directivos evaluar con exactitud la

contribución a las utilidades de cada actividad funcional, debido a que sus funciones están muy interrelacionadas. Esto significa que resulta arduo para los altos directivos evaluar el desempeño de su empresa en relación con otras en la industria, e identificar o señalar la fuente específica del problema. En consecuencia, dentro de una empresa, una gran cantidad de descuidos organizacionales, es decir, el uso improductivo de recursos funcionales, puede pasar desapercibida. Por ejemplo, el director del área financiera puede emplear un mayor número de personal que el necesario para trabajar con eficiencia, con el fin de reducir presiones dentro del departamento y porque esto le confiere un estatus más alto. Sin embargo, en una estructura multidivisional, los directores corporativos pueden comparar el desempeño de una división contra otras en términos de su estructura de costos, ventas y las utilidades que genera. Por tanto, las oficinas corporativas están en mejores condiciones para identificar las inefficiencias administrativas que generan costos burocráticos; los directores divisionales no tienen excusas para tener un desempeño deficiente.

Problemas para implementar una estructura multidivisional

Aunque la investigación sugiere que las grandes empresas que adoptan estructuras multidivisionales superan a las que conservan sus estructuras funcionales, dichas estructuras también tienen desventajas.⁸ Una buena dirección puede eliminar parte de ellas, pero otras son inherentes a la forma en que opera la estructura. Los directores corporativos deben poner continuamente atención a su funcionamiento para detectar problemas, como el que Andrea Jung experimentó en Avon, descrito en el Caso de apertura.

Establecer una relación de autoridad divisional-corporativa La relación de autoridad entre las oficinas corporativas y las divisiones debe establecerse de manera correcta. La estructura multidivisional introduce un nuevo nivel en la jerarquía administrativa: el nivel corporativo. El problema para los directores corporativos es decidir cuánta autoridad y control delegar a los directores divisionales y cuánta autoridad retener en las oficinas corporativas para darles el poder de incrementar la rentabilidad a largo plazo. Sloan se encontró con este problema cuando implementó la estructura multidivisional de GM.⁹ Identificó que cuando los directores corporativos retienen demasiada autoridad y poder, los directores de sus divisiones de negocios carecen de la autonomía necesaria para modificar su modelo de negocio y adaptarse con rapidez a las condiciones competitivas cambiantes; la necesidad de obtener la aprobación de la dirección corporativa aletarga la toma de decisiones. Por otra parte, cuando se delega demasiada autoridad a las divisiones, los administradores pueden comenzar a adoptar estrategias que beneficien a sus divisiones, pero que hagan poco por la rentabilidad de la empresa. El Caso de apertura describe la forma en que Avon recentralizó el control de sus operaciones funcionales en manos de los directores corporativos de Estados Unidos para impedir este problema de rentabilidad.

La cuestión más importante en la administración de una estructura multidivisional es cuánta autoridad se debe *centralizar* en las oficinas corporativas y cuánta se debe *descentralizar* en las divisiones. Los directores corporativos deben considerar cómo se verán afectados el modelo de negocio y las estrategias de la empresa por la forma en que toman esta decisión ahora y en el futuro. No existe una respuesta fácil, pues cada empresa es diferente. Por otra parte, a medida que cambia el entorno o una empresa modifica su modelo de negocio, el equilibrio óptimo entre centralización y descentralización de la autoridad cambiará con el tiempo.

Los controles financieros restrictivos generan un enfoque a corto plazo Suponga que los directores corporativos enfatizan en exceso la rentabilidad *individual* de las divisiones, por ejemplo, mediante metas muy altas y rigurosas del ROIC para cada división.

Los directores divisionales pueden comenzar a distorsionar la información que ofrecen a los directores corporativos para ocultar su mal desempeño o adoptar estrategias que incrementen la rentabilidad a corto plazo, pero que reduzcan la rentabilidad futura. Por ejemplo, los directores divisionales pueden tratar de hacer que el ROIC de su división se vea mejor al reducir la inversión en investigación y desarrollo, desarrollo de productos o marketing, todo lo cual aumenta el ROIC a corto plazo. Sin embargo, a largo plazo, reducir las inversiones y gastos necesarios para mantener el desempeño de la división, en especial en temas cruciales en investigación y desarrollo que generan un flujo de productos innovadores, reducirá su rentabilidad a largo plazo. Así, los directores corporativos deben tener un control cuidadoso sobre sus interacciones con los directores divisionales para asegurarse de que se logren las metas de negocios a corto y a largo plazo. En suma, el problema reside en el uso de controles financieros demasiado restrictivos; en el capítulo 11 se analiza el método del “balanced scorecard” que ayuda a resolver esta cuestión.

Competencia por los recursos El tercer problema de manejar una estructura multidivisional es que cuando las divisiones compiten entre ellas por los recursos escasos, esta rivalidad puede dificultar o imposibilitar que se obtengan las ganancias que supone transferir, compartir o aprovechar las competencias distintivas en todas las unidades de negocio. Por ejemplo, cada año, los fondos disponibles para que los directores corporativos los asignen o distribuyan entre las divisiones son fijos y, por lo general, las divisiones que logran el ROIC más alto reciben proporcionalmente más de estos fondos. A su vez, debido a que tienen más dinero para invertir en su negocio, esto suele mejorar su desempeño al año siguiente, así que las divisiones fuertes se fortalecen aún más. Esto es lo que genera la competencia por los recursos y reduce la coordinación interdivisional; existen muchos ejemplos en los que un director de división le dice a otro, “¿Quieres nuestra nueva tecnología? Bien, tendrás que pagarnos 2 000 millones de dólares por ella”. Cuando las divisiones se enfrentan entre sí debido a los precios de transferencia, las ganancias potenciales que supone adoptar un modelo multinegocios se pierden.

Fijación de precios de transferencia Como se acaba de explicar, la competencia entre divisiones puede generar batallas por la **fijación de precios de transferencia**, es decir, conflictos que surgen a raíz de establecer un precio justo o “competitivo” para un recurso o habilidad desarrollados en una división y que se deben transferir y vender a otras divisiones que lo requieren. Como se estudia en el capítulo 9, una fuente importante de costos burocráticos son los conflictos que surgen de las transferencias entre divisiones para obtener los beneficios de los modelos multinegocios cuando se adopta una integración vertical o una estrategia de diversificación relacionada. El tema de fijar precios a las transferencias de recursos entre divisiones es una fuente importante de problemas, debido a que cada división proveedora tiene el incentivo de fijar un precio de transferencia lo más alto posible para sus productos o recursos con el fin de maximizar *su* rentabilidad. Las divisiones “compradoras” se dan cuenta de que los intentos de las divisiones proveedoras de fijar precios altos reducirán su rentabilidad; el resultado es la competencia entre divisiones que menoscaba la cooperación y la coordinación. Tal competencia puede destruir por completo la cultura corporativa y convertir a la empresa en un campo de batalla. Si éstas no se resuelven, los beneficios del modelo multinegocios no se alcanzarán. Los directores corporativos deben ser sensibles a este problema y trabajar intensamente con las divisiones para diseñar sistemas de incentivos y de control con el fin de lograr que la estructura multidivisional funcione. De hecho, administrar la fijación de precios de transferencia es una de las tareas más importantes de los directores corporativos.

Duplicidad de los recursos funcionales Debido a que cada división tiene su propio conjunto de funciones de la cadena de valor, los recursos funcionales se duplican a través de todas las divisiones; de esta forma, la operación de las estructuras multidivisionales es

costosa. Investigación y desarrollo, y marketing, son actividades funcionales muy costosas; para reducir su estructura de costos, algunas empresas centralizan la mayoría de las actividades de estas dos funciones en el nivel corporativo, que atiende las necesidades de todas las divisiones. El gasto que supone duplicar los recursos funcionales no generará mayores problemas si las ventajas de diferenciación que surgen a raíz de separar en conjuntos las funciones especializadas son sustanciales. Los directores corporativos deben decidir si la duplicidad de funciones está justificada en términos financieros. Y, siempre deben buscar formas de centralizar o hasta de subcontratar las actividades funcionales cuando esto reduzca la estructura de costos de una empresa y aumente su rentabilidad a largo plazo.

En suma, las ventajas de las estructuras divisionales deben equilibrarse frente a los problemas que supone implementarlas, pero un conjunto profesional de directores corporativos (y divisionales) que sean observadores y sensibles a las cuestiones implicadas podrán responder y manejar estos problemas. De hecho, los avances en TI han facilitado la implementación de estrategias, como se analizará más adelante en este capítulo.

Estructura, control, cultura y estrategia corporativos

Una vez que los directores corporativos elijen una estructura multidivisional, deben seleccionar qué tipo de mecanismos integradores y sistemas de control utilizar para lograr que la estructura funcione de manera eficiente. Tales elecciones dependen de si una empresa elige adoptar un modelo multinegocios basado en una estrategia de diversificación no relacionada, integración vertical o diversificación relacionada.

Como se estudia en el capítulo 9, muchas ventajas posibles de la diferenciación y el costo se derivan de la integración vertical. Una empresa puede coordinar las transferencias de recursos entre divisiones que operan en industrias adyacentes para reducir los costos de manufactura y mejorar la calidad, por ejemplo.¹⁰ Esto podría significar colocar una máquina laminadora al lado de un horno fundidor para ahorrar el costo que implica volver a calentar los lingotes de acero, lo que a su vez facilita el control de calidad del producto final.

Los principales beneficios de la diversificación relacionada también se derivan de transferir, compartir y aprovechar las competencias funcionales a través de las divisiones, como usar las mismas redes de distribución y ventas para aumentar la diferenciación o reducir la estructura general de costos. Con estas dos estrategias, los beneficios para la empresa surgen a raíz de algún *intercambio* de competencias distintivas entre divisiones. Para garantizar estos beneficios, los administradores deben coordinar las actividades de las diferentes divisiones, de manera que la estructura y los sistemas de control estén diseñados para manejar las transferencias.

En el caso de la diversificación no relacionada, el modelo multinegocios se basa en utilizar las capacidades de administración estratégica general, por ejemplo, en finanzas corporativas o diseño organizacional. Algo que puede producir incrementos importantes en la rentabilidad es la habilidad de los directores corporativos para crear una cultura que fomente el comportamiento de negocios, generador de un desarrollo rápido de productos, o para reestructurar una empresa con desempeño deficiente y establecer un conjunto de controles financieros efectivos. Sin embargo, con esta estrategia no se presentan intercambios entre las divisiones; cada división opera por separado y de modo independiente. Los únicos intercambios que deben coordinarse son aquellos que se presentan entre las divisiones y las oficinas corporativas. Por tanto, la estructura y el control deben diseñarse de tal forma que permitan a cada división operar de manera independiente, y que al mismo tiempo faciliten a los directores corporativos monitorear el desempeño divisional e intervenir de ser necesario.

La elección de los mecanismos de estructura y control depende del grado en que una empresa que utiliza una estructura multidivisional necesita controlar los intercambios

Tabla 13.1 Estrategia, estructura y control corporativos

Estrategia corporativa	Estructura apropiada	Necesidad de integración	Tipo de control		
			Control financiero	Control del comportamiento	Cultura organizacional
Diversificación no relacionada	Multidivisional	Baja (sin intercambios entre divisiones)	Gran uso (p. e., ROIC)	Algún uso (p. e., presupuestos)	Poco uso
Integración vertical	Multidivisional	Media (programar transferencias de recursos)	Gran uso (p. e., ROIC, fijación de precios de transferencia)	Gran uso (p. e., estandarización, presupuestos)	Algún uso (p. e., normas y valores compartidos)
Diversificación relacionada	Multidivisional	Alta (lograr sinergias entre divisiones al integrar roles)	Poco uso	Gran uso (p. e., reglas, presupuestos)	Gran uso (p. e., normas, valores, idioma común)

e interacciones entre divisiones. Cuanto más interdependientes sean las divisiones, es decir, cuanto más dependan de las habilidades, los recursos y competencias de los demás, mayores serán los costos burocráticos asociados con obtener los beneficios potenciales de una estrategia corporativa determinada.¹¹ La tabla 13.1 ilustra qué formas de estructura y control deben adoptar las empresas para economizar en los costos burocráticos asociados con las tres estrategias corporativas: la diversificación no relacionada, la integración vertical y la diversificación relacionada.¹² Examinaremos a detalle estas estrategias en las siguientes secciones.

Diversificación no relacionada Debido a que *no hay intercambios o vínculos* entre las divisiones, la diversificación no relacionada es la estrategia más fácil y económica de administrar; está asociada con el nivel más bajo de los costos burocráticos. La principal ventaja del sistema de control y estructura es que permite a los directores corporativos evaluar con exactitud el desempeño divisional. Por tanto, las empresas utilizan estructuras multidivisionales y cada división se evalúa mediante controles de resultados como el ROIC. Una empresa también utiliza un sistema de controles financieros basado en TI y compara su desempeño en muchas dimensiones. UTC, Tyco, Textron y Dover son buenos ejemplos de empresas que utilizan controles financieros sofisticados para administrar sus estructuras y dar un seguimiento diario al desempeño divisional.

Las divisiones suelen tener una gran autonomía *a menos* que no logren sus metas de ROIC, en cuyo caso los directores corporativos intervendrán en las operaciones de una división para ayudar a resolver problemas. En cuanto éstos surgen, los directores corporativos intervienen y emprenden acciones correctivas, como reemplazar a otros administradores u ofrecer financiamiento adicional, dependiendo de cuál sea la razón del problema. La estructura multidivisional permite a la empresa no relacionada operar sus negocios como un portafolio de inversiones que se pueden vender y comprar conforme las condiciones del negocio cambian. Por lo general, los administradores en las diferentes divisiones no se conocen entre sí; y quizás ni siquiera sepan cuáles son las demás empresas en el portafolio corporativo. Por tanto, la idea de una cultura corporativa carece de significado.

El uso de controles financieros para administrar una empresa significa que no es necesario ningún tipo de integración entre las divisiones. Ésta es la razón de que los costos burocráticos de administrar una empresa no relacionada sean bajos. El problema más grande que enfrentan los directores corporativos es tomar decisiones de asignación de capital entre divisiones para maximizar la rentabilidad general del portafolio y monitorear el desempeño divisional para asegurar que están logrando los objetivos relativos al ROIC.

Alco Standard, con sede en Valley Forge, Pennsylvania, demuestra cómo operar una estrategia exitosa de diversificación no relacionada. Alco es una de las empresas proveedoras de artículos de oficina más grandes de Estados Unidos y distribuye artículos y materiales de papelería por medio de una red nacional de subsidiarias distribuidoras, completamente de su propiedad. La política de su alta gerencia es que la autoridad y el control estén cien por ciento descentralizados en manos de los directores de cada una de las 50 divisiones de la empresa. A cada división se le deja sola para que tome sus decisiones de manufactura o compras, aunque algunos de los posibles beneficios que se podrían obtener de las compras o el marketing corporativo se pierden. Los directores corporativos adoptan esta política de no intervención, pues piensan que las ganancias de dejar a sus administradores actuar como empresarios independientes excede los posibles ahorros en costos que se producirían si ellos coordinaran las actividades divisionales. Creen que un sistema operativo descentralizado permite a una gran empresa actuar de manera similar a una pequeña y evita los problemas que surgen cuando las empresas se tornan burocráticas y difíciles de cambiar.

Integración vertical La integración vertical es una estrategia cuya administración es más costosa que la diversificación no relacionada, debido a que se deben coordinar los *flujos secuenciales de recursos* de una división a otra. Una vez más, la estructura multidivisional economiza los costos burocráticos asociados con lograr tal coordinación, debido a que ofrece el control centralizado necesario para que una empresa integrada de manera vertical se beneficie de las transferencias de recursos. Los directores corporativos son responsables de los controles del comportamiento y los resultados financieros, mismos que resuelven los problemas de transferir recursos de una división a otra; por ejemplo, los de fijación de precios de transferencia. Por otra parte, se crean reglas y procedimientos que especifican la forma en que se realizan intercambios de recursos para resolver los posibles problemas de transferencia; los intercambios complejos de recursos pueden generar conflictos entre las divisiones y los directores corporativos deben tratar de impedirlos.

La forma de distribuir la autoridad entre los directores corporativos y divisionales debe considerarse con cuidado en empresas integradas verticalmente. Con la participación de los directores corporativos en las cuestiones operativas a nivel divisional se corre el riesgo de que los directores en este nivel sientan que no tienen autonomía y, por tanto, que su desempeño se vea afectado. Estas empresas deben encontrar el equilibrio correcto entre el control centralizado en las oficinas corporativas y el control descentralizado a nivel divisional, si desean implementar esta estrategia con éxito.

Puesto que los intereses de sus divisiones están en juego, sus directores necesitan participar en las decisiones concernientes a la programación y las transferencias de recursos. Por ejemplo, la división de plásticos de una empresa química tiene un interés vital en las actividades de la división petrolífera debido a que la calidad de los productos que obtiene de esta división determina la calidad de los suyos. Se deben crear mecanismos integradores entre las divisiones que alienten a sus administradores a intercambiar o transferir con libertad información y habilidades.¹³ Para facilitar la comunicación entre las divisiones, los directores corporativos crean equipos compuestos tanto de directores divisionales como corporativos, y así logran **integrar roles**, lo que a su vez permite a un director corporativo experimentado asumir la responsabilidad de administrar transferencias complejas entre dos o más divisiones. Ésta integración para coordinar divisiones es una práctica común en las empresas de alta tecnología y químicas, por ejemplo.

Por tanto, una estrategia de integración vertical se maneja mediante una combinación de controles corporativos y divisionales. En consecuencia, la estructura organizacional y los sistemas de control que se emplean para economizar en los costos burocráticos que

supone administrar esta estrategia, son más complejos y difíciles de implementar que los empleados en la diversificación no relacionada. Sin embargo, siempre y cuando se logren los beneficios que se derivan de la integración vertical, podrá justificarse el costo adicional de implementar esta estrategia.

Diversificación relacionada En el caso de la diversificación relacionada, las ganancias de adoptar este modelo de negocio derivan de transferir, compartir y aprovechar el conocimiento de investigación y desarrollo, la información de la industria, las bases de clientes, y más, a través de las divisiones. Por otra parte, con esta estructura, el nivel de participación de recursos divisionales y el intercambio de competencias funcionales dificulta a los directores corporativos evaluar el desempeño de cada división.¹⁴ Por tanto, los costos burocráticos son cuantiosos. La estructura multidivisional ayuda a economizar estos costos, pues ofrece cierta coordinación y control adicionales que son necesarios. Sin embargo, si una empresa relacionada desea obtener los posibles beneficios de utilizar estas competencias de manera eficiente y eficaz, debe adoptar formas más complicadas de integración y control a nivel divisional para hacer que la estructura funcione.

Primero, el control sobre la producción o los resultados es difícil de utilizar, pues las divisiones comparten recursos, así que no es fácil medir el desempeño de una unidad. Una empresa necesita desarrollar una cultura corporativa que enfatice la competencia entre divisiones y a nivel corporativo en lugar de metas meramente divisionales. Segundo, los directores corporativos deben establecer mecanismos sofisticados de integración para asegurar la coordinación entre divisiones. Integrar funciones y equipos de directores corporativos y divisionales es esencial, pues éstos ofrecen el foro en el cual los administradores se pueden encontrar, intercambiar información y desarrollar una visión común acerca de las metas corporativas. Una organización con una estructura multidivisional debe tener la combinación correcta de incentivos y recompensas para la cooperación si desea obtener las ganancias de compartir habilidades y recursos entre las divisiones.¹⁵ Con la diversificación no relacionada, éstas operan de manera anónima y la empresa puede recompensar con gran facilidad a los administradores en función del desempeño individual de sus unidades. Sin embargo, con la diversificación relacionada, premiar es más difícil debido a que están implicadas en demasiadas actividades compartidas y los directores corporativos deben estar conscientes de la necesidad de ser imparciales y justos al recompensar a las diferentes divisiones. La meta siempre es diseñar los sistemas de estructura y control de la empresa para maximizar los beneficios de adoptar una estrategia especial mientras se economiza en los costos burocráticos que supone implementarla.

El rol de la tecnología de información

El uso creciente de la TI está aumentando las ventajas y reduciendo los problemas que supone implementar de manera efectiva un modelo multinegocios, pues esto facilita el control de los resultados y del comportamiento, y la integración entre divisiones y entre éstas y las oficinas corporativas.

Por el lado de las ventajas, la TI ofrece una plataforma común de software que puede hacer mucho menos problemático para las divisiones compartir información y conocimientos, y obtener los beneficios de aprovechar sus competencias. La TI facilita el control financiero y de los resultados, lo cual facilita a las oficinas corporativas monitorear el desempeño divisional y decidir cuándo intervenir de manera selectiva. También ayuda a los directores corporativos a utilizar mejor sus habilidades estratégicas y de implementación, debido a que pueden reaccionar con mayor rapidez, ya que poseen más información oportuna y con mayor calidad del uso de una infraestructura de TI sofisticada e interorganizacional.

De una forma similar, la TI facilita el manejo de los problemas que surgen cuando se implementa una estructura multidivisional. Debido a que ofrece tanto a los directores corporativos como a los divisionales más y mejor información, facilita a los primeros descentralizar el control hacia los directores divisionales y, a pesar de ello, pueden reaccionar con rapidez, si surge la necesidad. La TI también puede evitar la distorsión de la información y ocultar las malas noticias, debido a que los directores divisionales deben ofrecer información estandarizada que puede compararse a través de las divisiones; facilita el problema de fijación de precios además de que cuentan con acceso a información detallada y actualizada acerca de cuánto les costaría comprar ciertos recursos o habilidades en el mercado externo. Por tanto, es más fácil determinar un precio de transferencia justo. La forma en que el software de planeación de los recursos empresariales (ERP) de SAP ayuda a integrar las actividades de las divisiones en una estructura multidivisional se analiza en la sección 13.1 Estrategia en acción.

13.1 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Sistema ERP de SAP

SAP es el proveedor líder mundial de software de planeación de los recursos empresariales; introdujo el primer sistema ERP del mundo en 1973. De tal magnitud fue la demanda de su software, que tuvo que capacitar a miles de consultores en TI de empresas como IBM, HP, Accenture y Cap Gemini para instalarlo y adaptarlo, y así satisfacer las necesidades de las empresas de todo el mundo. La popularidad del sistema ERP de SAP se debe a que administra las actividades funcionales en todas las etapas de la cadena de valor de una empresa, así como las transferencias de recursos entre sus diferentes divisiones.

Primero, el software de SAP tiene módulos diseñados específicamente para administrar cada actividad funcional. Cada módulo contiene el conjunto de las mejores prácticas que los ingenieros de TI de SAP han encontrado útiles para desarrollar las competencias de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente. Cada función ingresa sus datos a su módulo funcional de la manera especificada por SAP. Por ejemplo, ventas ingresa toda la información acerca de las necesidades de los clientes, que el módulo de ventas de SAP requiere, y administración de materiales ingresa al módulo de administración de materiales de SAP información acerca de las especificaciones de producto que se exigen a los proveedores. Cada módulo de SAP funciona como un *sistema experto* que puede procesar la información que los directores funcionales ingresan. Así, ofrece a los administradores retroalimentación en tiempo real acerca del estado actual de las operaciones funcionales vitales y da recomendaciones que les permiten mejorlas. No obstante, la magia

del ERP no termina aquí. El software ERP de SAP conecta 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; el software de SAP está diseñado para alertar a los administradores del momento en que sus operaciones funcionales se verán afectadas por los cambios que suceden en otras funciones. *Por tanto, este software permite a los administradores de toda una división coordinar mejor sus actividades*, lo cual es una fuente importante de ventaja competitiva.

Además, el software de SAP ejecutado en las computadoras mainframe corporativas, toma la información de todos los diferentes sistemas expertos de las divisiones y crea un sistema ERP para toda la empresa que ofrece a los directores corporativos una visión general de las operaciones de todas sus divisiones. En esencia, el sistema ERP de SAP crea un sofisticado sistema experto corporativo que puede procesar un enorme volumen de información que produce todas sus divisiones y funciones. Así, el sistema ERP puede reconocer y diagnosticar problemas y cuestiones comunes y recomendar soluciones que abarquen a toda la organización. Los altos directivos, armados con el conocimiento que su software ERP les ofrece, también pueden utilizarlo para ajustar su modelo de negocios al entorno cambiante. El resultado, asegura SAP, es que cuando una empresa multidivisional implementa su software ERP corporativo, puede lograr ganancias en productividad de 30 a 50%, lo cual representa miles de millones de dólares en ahorros para grandes empresas multinacionales como Nestlé y Exxon.

IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS EN LOS PAÍSES

La estrategia global puede tener un papel crucial para fortalecer el modelo de negocio de las empresas de uno o de múltiples negocios. De hecho, algunas empresas grandes que se han expandido a nuevas industrias aún no lo han hecho a escala global ni replicado su modelo de negocio en nuevos países para aumentar su rentabilidad. Las empresas pueden utilizar cuatro estrategias básicas a medida que comienzan a comercializar sus productos y a establecer instalaciones de producción en el extranjero:

1. Una *estrategia de localización* se orienta en la capacidad de respuesta local, y una empresa descentraliza el control hacia sus subsidiarias y divisiones en cada país en el que opera para producir y adaptar los productos a los mercados locales.
2. Una *estrategia internacional* se basa en que las funciones de investigación y desarrollo y de marketing se centralicen en el país sede, mientras las demás funciones creadoras de valor se descentralizan en las unidades nacionales.
3. Una *estrategia de estandarización global* se orienta hacia la reducción de costos, mientras que las principales funciones creadoras de valor se centralizan en la mejor ubicación global.
4. Una *estrategia transnacional* se enfoca en lograr capacidad de respuesta local y reducir los costos. Algunas funciones están centralizadas; otras están descentralizadas en la ubicación global más idónea para lograr estos objetivos.

La necesidad de coordinar e integrar las actividades de la cadena de valor global a medida que una empresa cambia de una estrategia de localización a una internacional, a una de estandarización global y después a una estrategia transnacional. Para lograr los beneficios de adoptar una estrategia transnacional, una empresa debe transferir sus competencias distintivas a la ubicación global donde puede crear el máximo valor y establecer una red global para coordinar sus divisiones en su país de origen y el extranjero. El objetivo de tal coordinación es lograr los beneficios de transferir o aprovechar competencias a través de las unidades de negocio globales de una empresa. Los costos burocráticos asociados con resolver los problemas de comunicación y medición que surgen al manejar transferencias en los países son mucho más altos para las empresas que adoptan una estrategia transnacional que para las que prefieren otro tipo de estrategias. La estrategia de localización no requiere coordinar actividades a nivel global, debido a que las actividades de creación de valor se manejan a nivel local, por país o región del mundo. Las estrategias de estandarización internacional y global encajan entre las otras dos estrategias, aunque los productos deben venderse y comercializarse a nivel global; por tanto, se deben manejar las transferencias globales de productos, y existe una menor necesidad de coordinar las transferencias de habilidades y recursos cuando se utiliza una estrategia internacional que cuando se utiliza una estrategia transnacional.

La implicación es que, a medida que las empresas cambian de una estrategia de localización a una internacional, a una de estandarización global o a una transnacional, requieren estructuras, sistemas de control y culturas, más complicados para coordinar las actividades creadoras de valor asociadas con implementar tales estrategias. Las estructuras más complejas economizan los costos burocráticos. En general, la elección de los sistemas de estructura y control para administrar un negocio global depende de tres factores:

1. La decisión acerca de cómo distribuir y asignar la responsabilidad y autoridad entre los administradores en el país de origen y el extranjero, de manera que se conserve un control efectivo de las operaciones globales de la empresa.
2. La selección de una estructura organizacional que agrupe divisiones tanto en el país de origen como en el extranjero de tal forma que permita el mejor uso de recursos y atienda a las necesidades de los clientes extranjeros de manera más eficaz.

3. La selección del tipo correcto de mecanismos de integración, y control y de la cultura organizacional para lograr que toda la estructura global funcione de manera eficaz.

La tabla 13.2 resume las opciones de diseño adecuadas para empresas que adoptan cada una de estas estrategias.

Tabla 13.2 Relaciones entre estrategia global y estructura

	Estrategia de localización	Estrategia internacional	Estrategia de estandarización global	Estrategia transnacional
	Baja	Necesidad de coordinación		Alta
		Costos burocráticos		
Centralización de la autoridad	Descentralizada a la unidad nacional	Competencias clave centralizadas; otras se descentralizan en unidades nacionales	Centralizada en la ubicación global óptima	Centralizada y descentralizada de manera simultánea
Diferenciación horizontal	Estructura de área global	Estructura divisional global	Estructura global de grupo por producto	Estructura matricial global, matricial en la mente
Necesidad de mecanismos complejos e integradores	Baja	Media	Alta	Muy alta
Cultura organizacional	No es importante	Muy importante	Importante	Muy importante

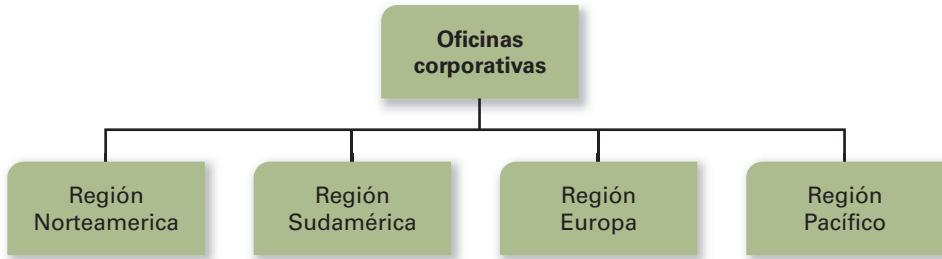
Implementar una estrategia de localización

Cuando una empresa adopta una estrategia de localización, suele operar con una estructura de área global (figura 13.2). Cuando utiliza esta estructura, una empresa duplica todas sus actividades creadoras de valor y establece divisiones en cada país o área del mundo en la que opera. La autoridad se descentraliza en los directores en cada división extranjera, y ellos diseñan la estrategia adecuada para responder a las necesidades del entorno local. Los directores en las oficinas corporativas globales utilizan controles de mercado y resultados como el ROIC, el aumento en la participación de mercado y los costos operativos para evaluar el desempeño de las divisiones extranjeras. Con base en tales comparaciones globales, pueden tomar decisiones acerca de la asignación de capital y orquestar la transferencia de nuevo conocimiento entre las divisiones.

Una empresa que fabrica y vende los mismos productos en muchos países diferentes suele agrupar sus divisiones extranjeras en regiones del mundo para simplificar la coordinación de productos. Europa podría ser una región; la Cuenca del Pacífico otra, y el Medio Oriente, la tercera. La agrupación permite que se aplique el mismo grupo de controles de resultados y conductas en todas las divisiones dentro de una región. Por tanto, las empresas globales pueden reducir los problemas de comunicación y transferencia debido a que la información se puede transmitir con mayor facilidad en países con culturas muy similares. Por ejemplo, las preferencias de los consumidores concernientes al diseño del producto y el marketing tienden a ser más similares entre los países de una misma región del mundo que entre países de diferentes zonas.

Debido a que las divisiones extranjeras por sí mismas tienen un contacto mínimo o nulo con otras de regiones diferentes, no son necesarios mecanismos integradores. Tampoco se desarrolla una cultura organizacional global debido a que no hay transferencias de habilidades o recursos, o de personal gerencial entre las diferentes regiones del mundo. Históricamente, las empresas automotrices como GM y Ford utilizaron estructuras de área global para administrar sus operaciones extranjeras. Ford de Europa, por

Figura 13.2 Estructura de área global



ejemplo, tenía un contacto mínimo o nulo con su matriz estadounidense; el capital era el principal recurso intercambiado.

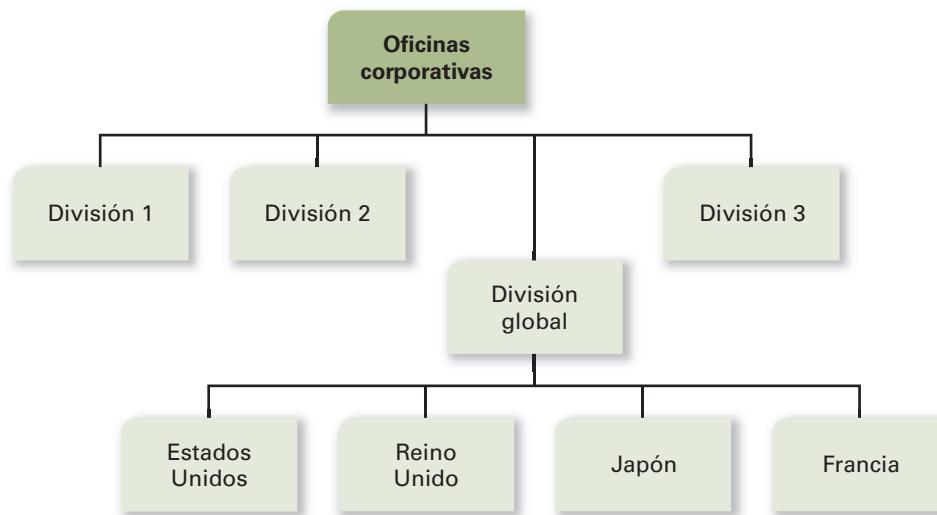
Un problema con una estructura de área global y una estrategia de localización es que la duplicidad de actividades especialistas en los países incrementa la estructura de costos generales de una empresa. Además, la empresa no aprovecha las oportunidades de transferir, intercambiar o aprovechar sus competencias y capacidades de una manera global; por ejemplo, no puede aplicar el conocimiento experto relacionados con la manufactura de bajo costo que ha desarrollado de una región del mundo a otra. Por tanto, las empresas de localización pierden los numerosos beneficios de operar a nivel global. Como se analiza en el capítulo 8, la popularidad de esta orientación estratégica ha disminuido.

Implementar una estrategia internacional

Una empresa que adopta una estrategia internacional emprende una ruta diferente a la expansión global. Por lo general, una empresa cambia a esta estrategia cuando decide vender en el extranjero los productos fabricados a nivel nacional. Hasta la década de los noventa, por ejemplo, empresas como Mercedes-Benz y Jaguar no intentaron fabricar en mercados extranjeros; en lugar de ello, distribuían y vendían a nivel internacional sus automóviles producidos nacionalmente. Tales empresas solían agregar una *organización de ventas extranjeras* a su estructura existente y continuaban usando el mismo sistema de control. Si una empresa está utilizando una estructura funcional, este departamento debe coordinar las actividades de manufactura, ventas e investigación y desarrollo con las necesidades del mercado extranjero. Los esfuerzos de personalización o adaptación del producto son mínimos. En el extranjero, una empresa suele establecer una subsidiaria para manejar las ventas y la distribución locales. Por ejemplo, las subsidiarias extranjeras de Mercedes-Benz asignan concesionarias, organizan a los proveedores de refacciones y, desde luego, venden automóviles. Después, se establece un sistema de controles del comportamiento para mantener a las oficinas corporativas informadas acerca de los cambios en las ventas, la necesidad de refacciones, etcétera.

Una empresa con muchos productos o negocios diferentes que operan desde una estructura multidivisional tiene el desafiante problema de coordinar el flujo de diferentes productos en distintos países. Para administrar estas transferencias, muchas empresas crean *divisiones globales*, que agregan a sus estructuras divisionales existentes (figura 13.3).¹⁶ Las operaciones globales se administran como negocios divisionales separados y a cuyos directores se les da la autoridad y responsabilidad de coordinar las divisiones nacionales de productos con los mercados en el extranjero. La división global también monitorea y controla las subsidiarias extranjeras que comercializan productos y decide cuánta autoridad delegar a los administradores en esos países.

Este acuerdo de tareas y funciones reduce la transacción de administrar las transferencias entre países y regiones del mundo. Sin embargo, los directores en el extranjero

Figura 13.3 Estructura de división global

están bajo el control de los directores en la división global, y si los directores nacionales y extranjeros compiten por el control de la elaboración de estrategias, puede generarse el conflicto y la falta de cooperación. Empresas como IBM, Citibank y DaimlerChrysler han experimentado este problema. Con mucha frecuencia, una gran cantidad de control estratégico se ha descentralizado a las divisiones extranjeras. Cuando las presiones de costos obligan a los directores corporativos a reevaluar su estrategia y deciden intervenir, ésta con frecuencia provoca resistencia, en gran parte debido a diferencias en la cultura, es decir, no sólo diferencias corporativas, sino también nacionales.

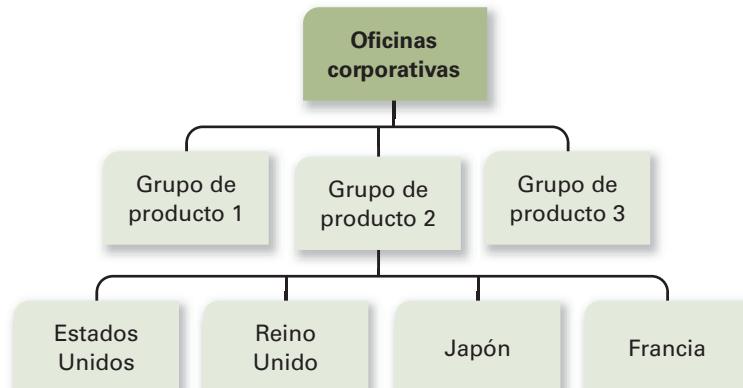
Implementar una estrategia de estandarización global

Cuando una empresa emprende en la actualidad una estrategia de estandarización global, coloca sus actividades de manufactura y otras de la cadena de valor en la ubicación global que le permitirá aumentar la eficiencia, calidad e innovación. Al hacerlo, debe resolver los problemas de coordinar e integrar sus actividades de la cadena de valor global. Debe encontrar una estructura que disminuya los costos burocráticos asociados con las transferencias de recursos entre las oficinas corporativas y sus divisiones en el extranjero y proporcionar el control centralizado que una estrategia de estandarización global requiere. La respuesta para muchas empresas es la *estructura de grupo global por producto* (figura 13.4).

En esta estructura se crean oficinas corporativas de grupo por producto para coordinar las operaciones nacionales y extranjeras de una empresa. Los directores en cada oficina corporativa de grupo por producto deciden dónde ubicar las diferentes funciones en el lugar global óptimo para desarrollar esta actividad. Por ejemplo, Phillips tiene un grupo de producto responsable a nivel global de investigación y desarrollo, manufactura, marketing y ventas de sus bombillas eléctricas; otro para el equipo médico; etcétera. Las oficinas corporativas de la división médica y de investigación y desarrollo se ubica en Bothell, Washington; la manufactura se realiza en Taiwán y la venta de los productos está a cargo de las subsidiarias de ventas en cada mercado local.

La estructura de grupo de producto permite a los administradores decidir cómo adoptar de la mejor forma una estrategia de estandarización global, por ejemplo, decidir cuáles actividades de la cadena de valor, como manufactura o diseño de productos, deben realizarse en qué país para aumentar la eficiencia. Cada vez es más frecuente

Figura 13.4 Estructura de grupo global de producto



que las empresas estadounidenses y japonesas se trasladan a países de bajo costo como China; sin embargo, sus centros de diseño de producto están establecidos en Europa o Estados Unidos, para aprovechar las habilidades y capacidades extranjeras y beneficiarse de esta estrategia. El caso en marcha describe la manera en que Walmart ha utilizado su sofisticada cadena de suministro para establecer grupos por producto con el fin de implementar una estrategia de estandarización global.

Implementar una estrategia transnacional

La principal falla de la estructura de grupo por producto es que, aunque permite a una empresa lograr una eficiencia y calidad superiores, es débil en lo que respecta a la capacidad de respuesta al cliente, debido a que el enfoque sigue puesto en el control centralizado para reducir los costos. Además, esta estructura dificulta a las diferentes divisiones de producto intercambiar la información y el conocimiento y lograr los beneficios de transferir, compartir y aprovechar sus competencias. En ocasiones, las ganancias potenciales de compartir los conocimientos del producto, marketing o investigación y desarrollo entre productos son altas, pero también lo son los costos burocráticos asociados con esas ganancias. ¿Hay una estructura que pueda economizar al mismo tiempo estos costos y ofrecer la coordinación necesaria para lograr estos beneficios?

En la década de los noventa, muchas empresas implementaron una *estructura matriz global* para reducir sus estructuras de costos globales y diferenciar sus actividades mediante una superioridad global en innovación y capacidad de respuesta al cliente. La figura 13.5 muestra una estructura de esa naturaleza que puede emplear una empresa como Ford, HP, SAP o Nestlé. En el eje vertical, en lugar de funciones, están los *grupos* de producto de la empresa. Estos grupos ofrecen servicios especializados como investigación y desarrollo, diseño de producto e información de marketing a sus divisiones en el extranjero, que suelen estar agrupadas por región del mundo. Podrían ser grupos de producto relacionados con el petróleo, los plásticos, farmacéuticos o fertilizantes. En el eje horizontal se encuentran las *divisiones extranjeras* de la empresa en los diferentes países o regiones del mundo en los que opera. Los directores a nivel país o región controlan las operaciones locales. Por medio de un sistema de controles de resultados y comportamiento, reportan a los directores en las oficinas corporativas del grupo de producto en Estados Unidos y en última instancia al CEO. Los directores de las regiones o países del mundo también son responsables de trabajar con los gerentes del grupo estadounidense de producto para desarrollar sistemas de control y recompensa que fomentarán que se transfieran, compartan y aprovechen las competencias.

CASO EN MARCHA

¿Cómo implementa Walmart su expansión global?

En años recientes, el gigante minorista, Walmart, se ha expandido de manera agresiva a nivel global para aumentar su rentabilidad. Después de ingresar a México y a Europa, y de establecer dos grupos globales de producto en estas regiones, sus directivos centraron su atención en Japón, donde el negocio de los supermercados es extremadamente rentable. Planearon crear un grupo global de productos japonés de alta rentabilidad que se beneficiaría del hecho de que, aunque los clientes japoneses pagan algunos de los precios más altos en el mundo por los alimentos, sus cadenas de supermercados son ineficientes. ¿Por qué?

A diferencia de los eficientes fabricantes automotrices japoneses, que emplean vanguardistas sistemas de administración de materiales y de TI para recabar la información detallada necesaria para aumentar la calidad y eficiencia de sus operaciones, los minoristas japoneses se han quedado atrás en lo que se refiere a la adopción de estos sistemas. Una de las principales razones fue que hasta la década de los noventa, la Ley de Tiendas Minoristas japonesas a gran escala permitió, durante más de 10 años, a los pequeños minoristas japoneses impedir a las grandes cadenas de supermercados abrir nuevas tiendas grandes y eficientes en sus vecindarios. Aunque el gobierno japonés atenuó la ley de manera que los propietarios de tiendas locales pudieran retrasar la apertura de una tienda por sólo 18 meses, no hubo antecedentes de competencia basada en costos bajos en el mercado minorista japonés.

Un segundo factor que generó una baja eficiencia de los supermercados estaba relacionado con la forma en que los productos, como los abarrotes, se distribuían y comercializaban en Japón. Por tradición, los fabricantes japoneses vendían sus productos sólo a mayoristas, con quienes ofrecían desarrollado relaciones de negocios perdurables, y no directamente a los minoristas. Los mayoristas agregan su margen de utilidad y controlan la distribución, lo cual dificulta mucho más a los supermercados competir por precio y con una competencia menor. En consecuencia, los minoristas japoneses no tenían incentivos para invertir en costosos sistemas de administración de materiales para aumentar su eficiencia.

En contraste, el enfoque de Walmart en desarrollar una sofisticada cadena de suministro global para reducir los

costos de sus compras, envíos y ventas lo han convertido en el minorista y abarrotero de descuento más eficiente a nivel global. Además, la administración de su cadena de suministro elimina la necesidad de mayoristas, pues la empresa es un comprador gigantesco y poderoso. Por tanto, sus directivos pensaron que ingresar a la industria japonesa de los supermercados podría ser muy rentable. Compraron una participación significativa en Seiyu Ltd., el cuarto supermercado más grande de Japón, para ganar presencia en el mercado japonés. Una oportunidad para expandirse y fortalecer su base surgió cuando la tercera cadena de supermercados más grande de Japón, Daiei, que durante años había estado perdiendo dinero fue colocada en remate.

La estrategia de Walmart en Japón fue adquirir Daiei y después combinarla con sus operaciones Seiyu para crear un fuerte grupo global de producto japonés. Los directivos de su grupo de producto pensaban que si Walmart pudiera aprovechar su cadena de suministro global basada en TI por una cadena expandida de supermercados japoneses, podría aumentar mucho la eficiencia de Seiyu y Daiei y lograr que el grupo de producto fuera altamente rentable. Además, como en Estados Unidos, esperaban que con el tiempo, la creciente ventaja competitiva obligara a las cadenas de supermercados japoneses a salir del mercado o a venderse a Walmart de manera que llegara un momento en que dominara la industria de los supermercados japoneses. Para lograrlo, los gerentes del grupo de producto implementaron importantes planes para identificar los abarrotes de precios más bajos en el extranjero que fueran atractivos para los clientes japoneses y después utilizaron su sistema de TI para comprar eficientemente esos abarrotes de productores de todo el mundo.

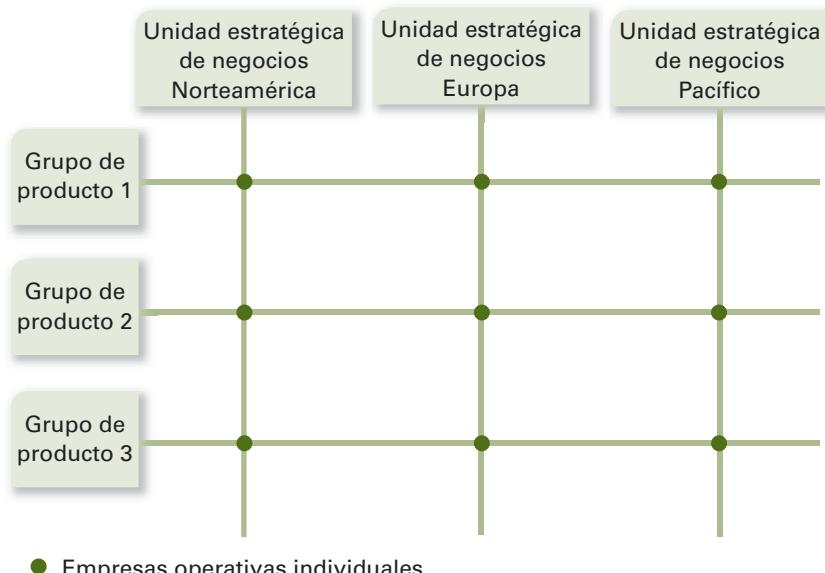
Para sorpresa de Walmart, la japonesa Industrial Revitalization Corp., que tenía el poder de decidir qué empresa podría comprar a Daiei, decidió que no quería que Walmart estableciera su poderoso grupo de producto y se convirtiera en uno de los más grandes minoristas de Japón. Rechazó la oferta de Walmart para comprar Daiei; sin embargo, el minorista más grande del mundo sigue buscando otras oportunidades para expandir su presencia en el lucrativo mercado japonés.

Por tanto, implementar una estructura matricial descentraliza el control entre los directivos extranjeros y les ofrece considerable flexibilidad para administrar cuestiones locales, pero aún puede dar a los directores de grupo de producto o altos directivos en Estados Unidos el control centralizado que necesitan para coordinar las actividades de la empresa a nivel global. La estructura matricial puede permitir que la experiencia y el conocimiento se transfieran entre las divisiones en regiones geográficas y grupos de producto, pues esto ofrece muchas oportunidades de contacto cara a cara entre los administradores en el país de origen y en el extranjero. La matriz también facilita la transmisión de las normas y los valores de una empresa y, por tanto, el desarrollo de la cultura corporativa. Esto es muy importante, en especial para una empresa con operaciones globales distantes cuyas líneas de comunicación son más largas. Club Med, por ejemplo, utiliza una matriz para estandarizar el servicio al cliente de alta calidad con sus villas vacacionales globales. La experiencia de Nestlé con la estructura matricial global se delinea en la sección 13.2 Estrategia en acción.

Nestlé no es la única empresa que ha encontrado difícil la tarea de integrar y controlar una estructura matricial global. Algunas, como ABB, Motorola y Ford han desmantelado sus estructuras matriciales y han adoptado un método simplificado de grupo global de producto mediante la TI para integrar sus operaciones en varios países. Sin embargo, si se elige una matriz, una de las posibles formas de hacerla funcionar de manera efectiva es desarrollar una fuerte cultura organizacional global para facilitar la comunicación y coordinación entre los directores nacionales. Por ejemplo, muchas empresas transfieren a los administradores entre sus operaciones nacionales y extranjeras, de modo que puedan implantar su cultura nacional en su nueva división global.

Toyota ha hecho grandes esfuerzos por entender cómo administrar las plantas de automóviles en el extranjero y cómo llevar su cultura a esas plantas. Cuando decidió fabricar automóviles en Estados Unidos, primero formó una joint venture (empresa conjunta) con GM, así ambas empresas pudieron combinar su conocimiento experto en esta iniciativa de negocios, que se conoció como NUMMI. Toyota era responsable de implementar su conocimiento de la producción esbelta en esta planta; todos los trabajadores estaban capacitados de manera transfuncional y se les enseñaba a monitorear

Figura 13.5 Estructura matricial global



13.2 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Estructura matricial global de Nestlé

Nestlé, con sede en Vevey, Suiza, es la empresa dedicada a la producción de alimentos más grande del mundo, con ventas globales que superaron los 70 000 millones de dólares en 2009. La empresa ha implementado un ambicioso programa de expansión global al adquirir muchas empresas famosas, por ejemplo, Perrier, el productor francés de agua mineral, y Rowntree, el productor británico de dulces. En Estados Unidos, Nestlé compró Carnation, Stouffer Foods, Contadina, Ralston Purina y Dreyer's Grand Ice Cream.

En el pasado, Nestlé adoptó una estrategia de localización y administró sus empresas operativas por medio de una estructura de área global. En cada país, sus divisiones individuales (como Carnation) eran responsables de administrar la estrategia de negocios. Por ejemplo, tenían la autoridad para tomar todas las decisiones de desarrollo de producto, marketing y manufactura. Los directores corporativos de Nestlé en su sede general de Vevey tomaban las decisiones vitales de adquisición, expansión y recursos corporativos, por ejemplo, la mejor forma de invertir su capital, así que la cantidad de personal corporativo aumentó de manera sorprendente para administrar su rápida expansión global.

En la década de los noventa, Nestlé se dio cuenta de que tenía grandes problemas. Los directores corporativos se habían alejado mucho de los divisionales en sus miles de divisiones operativas. No comprendían los problemas que enfrentaban éstas y debido a que la autoridad estaba centralizada, Nestlé solía responder con mucha lentitud a la industria de productos alimentarios rápidamente cambiante. Además, la forma en que la empresa operaba le hizo imposible lograr los posibles beneficios de compartir y aprovechar sus competencias distintivas en desarrollo de productos y marketing, tanto entre las divisiones de un grupo de producto como entre los grupos de producto y las regiones del planeta. Debido a que cada grupo de producto operaba por separado, los ejecutivos corporativos no podían integrar las actividades de todo el mundo. Para mejorar el desempeño corporativo, los directivos de Nestlé tenían que encontrar una nueva forma de organizar sus actividades.

El presidente de esa época, Helmut Maucher, comenzó a reestructurar a Nestlé de arriba hacia abajo. Despojó a los directores corporativos de poder al descentralizar la autoridad y concederla a los directores de siete grupos de productos globales que había creado para supervisar las principales líneas de producto de la empresa (por ejemplo, café, leche y

dulces). Cada grupo global de producto integraría las actividades de todas sus divisiones operativas para transferir y aprovechar las competencias distintivas con el fin de aumentar la rentabilidad. Después del cambio, los directores en el grupo de producto de dulces, por ejemplo, comenzaron a orquestar el marketing y la venta de los productos Rowntree, como After Eight Mints y Smarties en Europa y Estados Unidos, y las ventas aumentaron 60 por ciento.

Maucher después agrupó todas las divisiones de un país o región del mundo en una unidad estratégica de negocios (UEN) regional o nacional y creó un equipo de directivos de UEN que vincularían, coordinarían y supervisarían sus actividades. Cuando las diferentes divisiones comenzaron a compartir las actividades conjuntas de compras, marketing y ventas, se generaron grandes ahorros en costos. En Estados Unidos, el equipo de directivos de UEN redujo el número de oficinas de ventas en todo el mundo de 115 a 22 y el número de proveedores de materiales de empaque de 43 a tres.

Por último, Maucher decidió utilizar una estructura matricial para integrar las actividades de los siete grupos globales de producto a las operaciones de las UEN nacionales de Nestlé. La meta de esta estructura matricial es permitir a la empresa adoptar una estructura transnacional y obtener los beneficios de la diferenciación a partir del aprendizaje global y de las reducciones en costos, gracias a la mayor cooperación entre las divisiones dentro de cada grupo de producto. Por ejemplo, los directores de las UEN regionales pasan mucho tiempo en Vevey con los directores de grupos de producto analizando formas de aprovechar acciones como transferir y compartir los recursos de la empresa a nivel global y dentro de cada grupo de producto.

Para aumentar aún más la integración, Nestlé firmó un contrato de 300 millones de dólares con SAP para instalar y mantener un sistema ERP en la empresa a fin de integrar *todas* sus operaciones globales. Los altos directivos de Nestlé utilizan su sistema ERP con el fin de acceder a la información necesaria para centralizar el control sobre las operaciones distantes, para lo cual la estructura matricial no basta. Mediante el sistema ERP, por ejemplo, ellos pueden allegarse de la información en tiempo real acerca del desempeño de las divisiones globales de Nestlé. Ya no necesitan depender tan sólo de los directores divisionales para obtener esta información, así que pueden intervenir a nivel global según sea necesario.

Dilema ético

El comportamiento no ético e ilegal predomina en los negocios globales. Por ejemplo, si bien el soborno se considera "aceptable" en algunos países, con frecuencia se condena a las empresas multinacionales que sobornan a funcionarios gubernamentales. Muchos países, como Estados Unidos, tienen leyes y penas severas que desalientan esta práctica. Además del soborno, numerosas empresas estadounidenses han sido acusadas de perpetuar las condiciones laborales de "esclavitud" en el extranjero y de pasar por alto los abusos de los fabricantes subcontratados hacia sus trabajadores. Como director, si se le pide mejorar la estructura de su empresa para impedir el comportamiento no ético e ilegal, ¿qué tipo de sistema de control podría utilizar? ¿De qué maneras podría desarrollar una cultura organizacional global que redujera la probabilidad de tales conductas? ¿Cuál es la mejor forma de decidir sobre el equilibrio entre la descentralización y la centralización para reducir estos problemas?

y a evaluar por comparación su propio desempeño y a trabajar en equipos de calidad para mejorarlo. Toyota después tomó todo lo que aprendió de esta iniciativa de negocios y lo transfirió a las plantas automotrices totalmente de su propiedad en Georgetown, Kentucky, donde fabrica vehículos con tan buena confiabilidad como los hechos en las plantas japonesas. Sin embargo, cada planta Toyota está bajo el control de administradores japoneses, y los directores de sus oficinas corporativas japonesas monitorean su desempeño y trabajan para transferir e implementar las más recientes innovaciones en investigación y desarrollo en sus siguientes modelos de automóviles.

MODO DE INGRESO E IMPLEMENTACIÓN

Como se estudia en el capítulo 10, numerosas organizaciones hoy están alterando sus modelos y estrategias de negocios e ingresando o saliendo de industrias con el fin de encontrar mejores formas de utilizar sus recursos y capacidades para crear valor. Esta sección se enfoca en las cuestiones de implementación que surgen cuando las empresas utilizan la creación de iniciativas internas de nuevos negocios, joint ventures o adquisiciones para ingresar a industrias nuevas.

Iniciativas internas de nuevos negocios

En el capítulo 10 se estudia cómo ingresan las empresas a nuevas industrias mediante la creación de iniciativas internas de nuevos negocios para transferir y aprovechar sus competencias existentes, y crear el conjunto de actividades de la cadena de valor necesarias para competir de manera eficaz en una industria nueva. ¿Cómo pueden los administradores crear un clima en el cual se aliente a los empleados a pensar en cómo aplicar sus competencias funcionales en nuevas industrias? En particular, ¿cómo pueden utilizarse la estructura, el control y la cultura para incrementar el éxito del proceso de las nuevas iniciativas de negocios?

El asunto de fondo en este aspecto es que los directores corporativos deben tratar el proceso de iniciativas de nuevos negocios como una forma de emprendimiento (o desarrollo del espíritu emprendedor) y a los administradores que vayan a liderar y encabezar a las iniciativas de nuevos negocios como **emprendedores internos**. Esto significa que la estructura, el control y la cultura organizacionales deben diseñarse para fomentar la creatividad y dar a estos administradores una autonomía real para desarrollar y promover nuevos productos. Al mismo tiempo, los directores corporativos quieren asegurarse de que su inversión en un nuevo mercado o industria será rentable debido a que existen similitudes entre la nueva industria y su industria central de manera que se obtengan los posibles beneficios de transferir o aprovechar las competencias.¹⁷ Apple, 3M y Google son ejemplos de empresas que eligen con cuidado la combinación correcta entre estructura, control y cultura para crear un clima laboral que facilite el proceso de creación de iniciativas de nuevos negocios y promueva la innovación de productos. Por ejemplo, la meta de 3M es que por lo menos 30% de su crecimiento en ventas cada año provenga de nuevos productos desarrollados durante los cinco últimos años. Para lograr esta meta desafiante, 3M diseñó un sofisticado sistema de control e incentivos que ofrece a sus empleados la libertad y motivación para experimentar y asumir riesgos.

Otro enfoque que se da a las iniciativas internas de nuevos negocios es promovido por administradores que creen que la mejor manera de fomentar el desarrollo de nuevos productos es separar esta nueva unidad del resto de la organización. Para ofrecer a los administradores de dicha iniciativa la autonomía necesaria para experimentar y asumir riesgos, una empresa establece una **división de nuevas iniciativas de negocios**, es decir, una división separada e independiente para desarrollar un nuevo producto. La razón

de crear una unidad autónoma es que si los administradores de la iniciativa de nuevos negocios trabajan dentro de la estructura existente de la empresa bajo el escrutinio de sus directores corporativos, no tendrán la autonomía necesaria para ir en pos de ideas de nuevos productos estimulantes. Sin embargo, en una unidad separada en una ubicación diferente, estos administradores serán capaces de actuar como si fueran emprendedores externos mientras trabajan para crear un nuevo producto y desarrollar un modelo de negocio para llevarlo con éxito al mercado.

La unidad o división de iniciativas de nuevos negocios utilizan controles que refuerzan su espíritu emprendedor. Los controles estrictos de resultados no son adecuados, pues promueven el pensamiento a corto plazo e inhiben la toma de riesgos. En cambio, suelen utilizarse opciones de compra de acciones para crear una cultura emprendedora. Los costos iniciales de investigación y desarrollo para la iniciativa de nuevos negocios son altos, y su éxito es incierto. Después de gastar millones de dólares, los directores corporativos suelen preocuparse por el posible éxito de la división de la iniciativa de nuevos negocios. En consecuencia, pueden intentar introducir estrictos controles de resultados, como presupuestos restrictivos para hacer que los administradores de la iniciativa les rindan más cuentas, pero esto al mismo tiempo daña su cultura emprendedora.¹⁸ Quizá los directores corporativos piensen que es importante utilizar controles de resultados y comportamiento para limitar la autonomía de los administradores de las iniciativas de nuevos negocios; de lo contrario, pueden cometer errores costosos y desperdiciar recursos en ideas frívolas.

Recientemente ha habido algunas señales de que el enfoque interno de 3M puede ser superior al uso de divisiones externas encargadas de iniciativas de nuevos negocios. Tal parece que muchas de estas divisiones no han podido llevar nuevos productos exitosos al mercado. E incluso si lo hicieran, la división de iniciativas de nuevos negocios finalmente comienza a operar como cualquier otra división y la estructura de costos de la empresa aumenta, debido a la duplicidad de las actividades de la cadena de valor. Otra cuestión es que los científicos suelen no ser las mejores personas en desarrollar un modelo de negocio exitoso debido a que carecen de la capacitación formal para hacerlo. Tal como muchos médicos que deciden cursar maestrías en administración para comprender las cuestiones estratégicas a las que se enfrentan cuando deciden convertirse en administradores de hospitales, los científicos necesitan pensar de manera estratégica. Si una división de iniciativas de nuevos negocios carece de esta habilidad, el resultado será el fracaso.

Joint ventures

Las joint ventures (o empresas conjuntas) son un segundo método que emplean empresas grandes y consolidadas para mantener su impulso y aumentar sus utilidades al ingresar a nuevos mercados e industrias.¹⁹ Una joint venture se presenta cuando dos empresas acuerdan reunir una parte de sus recursos y capacidades, y establecer una nueva unidad de negocios para desarrollar un nuevo producto y un modelo de negocio que les permita llevar con éxito el nuevo producto al mercado. Estas empresas creen que mediante la colaboración, al compartir su tecnología o habilidades de marketing para desarrollar un mejor producto, por ejemplo, podrán crear más valor y utilidades en la nueva industria que si deciden hacerlo de manera aislada. Ambas empresas transfieren a sus administradores competentes, que tienen un historial de éxitos comprobados, la nueva subunidad, propiedad de ambas empresas. En ocasiones, asumen una participación igualitaria “50/50”, pero a veces una empresa insiste en tener una propiedad de 51% o mayor, lo cual le da la capacidad de comprar a la otra parte en algún momento futuro, en caso de surgir problemas. La forma en que una joint venture está organizada y controlada se convierte en un punto importante en este contexto.

Asignar autoridad y responsabilidad es el primer problema de implementación que tienen que resolver las empresas. Ambas deben ser capaces de monitorear el progreso de la joint venture, de manera que aprendan de sus actividades y se beneficien de su inversión. Algunas empresas insisten en tener una participación de 51%, debido a que sólo entonces tendrán la autoridad y el control sobre las nuevas iniciativas de negocio. Es posible que surjan problemas futuros como qué hacer si la nueva iniciativa tiene un mal desempeño o cómo proceder si se desarrolla un conflicto entre las empresas matrices en un futuro, debido a que un socio se sienta “defraudado”. Por ejemplo, qué sucederá es algo incierto y con frecuencia una empresa matriz se beneficia mucho más de las innovaciones de productos que la nueva empresa desarrolla; si la otra empresa demanda una “compensación” surgirá el conflicto entre ellas.²⁰ Por otra parte, como se estudia en el capítulo 8, una empresa también se arriesga a perder el control de su tecnología o competencia central cuando ingresa a una alianza estratégica. Una empresa matriz puede llegar a pensar que esto le está sucediendo y por tanto quizás se sienta amenazada por la otra. Una joint venture puede ser peligrosa no sólo porque un socio decida llevarse la nueva tecnología y después actuar de modo independiente en el proceso de desarrollo, sino también debido a que un competidor adquiera a su socio. Por ejemplo, Compaq compartía su tecnología exclusiva de servidores con una empresa en la industria del almacenamiento de cómputo para promover el desarrollo conjunto de sus productos. Después, sin poder hacer nada, esta empresa vio cómo Sun Microsystems adquiría a Compaq, así como también su tecnología.

Las cuestiones de implementación dependen en gran medida de si el fin de la joint venture es compartir y desarrollar la tecnología, distribuir y comercializar productos y marcas de manera conjunta, o compartir el acceso a los clientes. En ocasiones, las empresas pueden lograr los beneficios conjuntos de la colaboración sin tener que formar una nueva empresa. Por ejemplo, Nestlé y Coca-Cola anunciaron una joint venture para 10 años, llamada Beverage Partners Worldwide, por medio de la cual Coca-Cola distribuirá y venderá por todo el mundo el té helado Nestea, Nescafé y otras marcas de Nestlé.²¹ De manera similar, Pepsi distribuye el frapuchino de Starbucks. En esta clase de joint ventures ambas empresas pueden beneficiarse de compartir y reunir sus diferentes competencias de manera que ambas logren el valor que de otra forma no sería posible. En estos casos, las cuestiones de propiedad y control son menos importantes.

Una vez que la cuestión de la propiedad se ha resuelto, una empresa nombra a un presidente (CEO) que será el responsable de crear un equipo de alta gerencia cohesivo a partir de los gerentes transferidos de las empresas matrices. El trabajo del equipo de la alta gerencia es desarrollar un modelo de negocio exitoso. Entonces, estos administradores necesitan elegir una estructura organizacional, como un equipo funcional o por producto, que aprovechará mejor los recursos y habilidades que reciban de las empresas matrices. La necesidad de crear un diseño organizacional efectivo que integre a personas y funciones es de gran importancia para asegurar que se haga el mejor uso de los recursos limitados. Así que es la necesidad de desarrollar una nueva cultura para su nueva empresa lo que une a los administradores que solían trabajar en empresas con diferentes culturas.

Administrar estos problemas de implementación es difícil, costoso y lento, así que no es de sorprender que cuando hay mucho de por medio y el futuro es incierto, numerosas empresas deciden que estarían mejor si adquirieran a otra y la integraran a sus operaciones. Esta estrategia fue por la que Microsoft optó cuando decidió ingresar a nuevas industrias en el sector de las computadoras. Por lo general, se necesita una participación de 51% en una empresa emergente, lo cual da al socio mayoritario el derecho de comprar la empresa y de integrar su tecnología a sus divisiones existentes de software, en caso de que la empresa tenga alguna competencia vital para los intereses futuros de Microsoft. Sin embargo, Microsoft primero comparte sus recursos y conocimiento experto con la nueva empresa para estimular el desarrollo de sus competencias en investigación y desarrollo.

No obstante, si los riesgos son menores y si es más fácil pronosticar el futuro, como en la joint venture entre Coca-Cola y Nestlé, entonces para reducir los costos burocráticos, una alianza estratégica, que no requiere la creación de una nueva subunidad, puede ser suficiente para manejar las transferencias de recursos y habilidades complementarias entre las empresas.

Fusiones y adquisiciones

Las fusiones y adquisiciones son el tercer método que las empresas utilizan para ingresar a nuevas industria o países.²² Cómo implementar la estructura, los sistemas de control y la cultura para manejar una nueva adquisición es importante debido a que muchas adquisiciones no tienen éxito. Y, una de las principales razones de que esto suceda es que muchas empresas no anticipan las dificultades asociadas con fusionar o integrar nuevas empresas a sus operaciones existentes.²³

A nivel de la estructura organizacional, los administradores de las empresas adquientes y adquiridas tienen que enfrentarse al problema de cómo establecer nuevas líneas de autoridad y responsabilidad que les permitan hacer el mejor uso de las competencias de ambas empresas. La fusión masiva entre HP y Compaq ilustra estas cuestiones. Antes de la fusión, los equipos de la alta gerencia de ambas empresas pasaron miles de horas analizando la variedad de actividades de ambas empresas y analizando la cadena de valor para determinar cómo podrían lograrse las ventajas de costos y diferenciación. Con base en este análisis, fusionaron todas las divisiones de ambas empresas en cuatro principales grupos de producto.

Imagine los problemas que supuso decidir quién controlaría qué grupo y qué división operativa y a quién le reportarían estos administradores. Para contrarrestar los temores de que las luchas internas impidieran que se lograran los beneficios de la fusión, los CEO de las empresas tuvieron cuidado en anunciar en comunicados de prensa que el proceso de fusión de las divisiones marchaba sin problemas y que las batallas sobre las responsabilidades y control de recursos se estaban resolviendo. Un problema con una fusión mal manejada es que los gerentes hábiles que sienten que han sido degradados abandonarán la empresa y, si muchos lo hacen, la pérdida de sus habilidades podría impedir que se obtengan los beneficios de la fusión. En 2009, después de que Cisco adquirió al fabricante de las populares videocámaras Flip, anunció que estaba estableciendo un fondo de 15 millones de dólares para recompensar a los ejecutivos de Flip que decidieron quedarse con la empresa.

Una vez que los directivos han establecido líneas claras de autoridad, deben decidir cómo coordinar y agilizar las operaciones de ambas empresas fusionadas a fin de reducir los costos y aprovechar y compartir las competencias. Para empresas grandes como HP, la respuesta es elegir la estructura multidivisional, pero aún tendrán que resolver problemas importantes de control. En general, cuanto más similares o relacionados sean los productos y mercados de las empresas adquiridas, más fácil será integrar sus operaciones. Si la empresa adquirente tiene un sistema de control eficiente, puede adaptarse a la nueva empresa para estandarizar la forma en que sus actividades se monitorean y miden. O los administradores pueden esforzarse en combinar los mejores elementos de los sistemas de control y cultura de cada empresa o introducir un nuevo sistema TI para integrar sus operaciones.

Sin embargo, si los administradores realizan adquisiciones no relacionadas y después tratan de interferir con la estrategia de una empresa en una industria de la que saben poco o aplican una estructura y controles inadecuados para administrar el nuevo negocio, entonces pueden surgir problemas graves relativos a la implementación de la estrategia. Por ejemplo, el desempeño corporativo puede verse afectado si los administradores tratan de integrar empresas no relacionadas con empresas relacionadas en busca de algunos beneficios elusivos, o aplicar el tipo equivocado de controles a nivel divisional, o interferir en la estrategia de negocios, pues los costos burocráticos se dispararán a las

nubes. Estos errores explican por qué las adquisiciones relacionadas en ocasiones son más exitosas que las no relacionadas.²⁴

Incluso en el caso de la diversificación relacionada, los procesos de negocio de cada empresa suelen ser diferentes y sus sistemas de cómputo pueden ser incompatibles. La cuestión que enfrenta la empresa fusionada es cómo utilizar los controles de resultados y comportamiento para estandarizar los procesos de negocio y reducir el costo de transferir recursos. Después que Nestlé instaló el software ERP de SAP, por ejemplo, los administradores descubrieron que cada una de las 150 diferentes divisiones estadounidenses de Nestlé compraba su propio suministro de vainilla de los mismos proveedores. Sin embargo, las divisiones no compartían la información acerca de estas compras, y los proveedores de vainilla, al tratar con cada división de Nestlé por separado, intentaban cobrarle a cada una tanto como podían, en consecuencia, cada división pagaba un precio diferente por el mismo insumo.²⁵ Las divisiones de Nestlé utilizaban un código diferente para sus compras independientes, y los directivos en las oficinas corporativas de Estados Unidos no tenían la información necesaria para descubrir esto hasta que el software de SAP lo hizo por ellos.

Por último, hasta cuando se adquiere una empresa en una industria estrechamente relacionada, los administradores deben darse cuenta de que cada empresa tiene cultura, normas, valores y una forma de hacer las cosas, que son únicos. Tales idiosincrasias deben comprenderse para integrar de manera eficaz las operaciones de la empresa fusionada. De hecho, las idiosincrasias tienden a ser especialmente importantes cuando empresas de diferentes países se fusionan. Con el tiempo, los altos directivos pueden cambiar la cultura y alterar el funcionamiento de una empresa, pero esto supone una ardua tarea de implementación.

En suma, las capacidades de los directores corporativos en diseño organizacional son vitales para asegurar el éxito de una fusión o una adquisición. Su capacidad para integrar y conectar divisiones para aprovechar competencias determina, en última instancia, el desempeño que tendrá la nueva empresa fusionada.²⁶ El camino de las fusiones y las adquisiciones está cargado de peligros, razón por la cual algunas empresas afirman que las iniciativas internas de nuevos negocios constituyen la ruta más segura y la mejor para crecer de manera orgánica desde su interior. Sin embargo, con las fronteras de la industria desdibujándose y nuevos competidores globales surgiendo, las empresas suelen no tener el tiempo o los recursos para actuar de modo independiente. En qué forma ingresar a una nueva industria o país es una cuestión compleja de implementación que requiere un análisis estratégico detallado.

TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN, INTERNET Y OUTSOURCING

Las diversas formas en las que los avances en TI afectan la implementación de estrategias es una cuestión importante en la actualidad. La evidencia de que las capacidades administrativas en manejar la TI pueden ser una fuente de ventaja competitiva está en aumento; las empresas que no adoptan sistemas de información de vanguardia están en desventaja competitiva. La TI incluye diferentes variedades de plataformas de software y bases de datos, y el hardware mediante el cual se ejecutan, como mainframe y servidores. También abarca una amplia gama de medios y dispositivos de comunicación que vinculan a las personas, como el correo de voz, el correo electrónico, las conferencias de voz, las videoconferencias, internet, software de grupo e intranets corporativas, teléfonos celulares, aparatos de fax, asistentes personales digitales (PDA), teléfonos inteligentes, etcétera.²⁷

Tecnología de información e implementación de la estrategia

A nivel de la estructura, el control y la cultura organizacionales, la TI avanzada aumenta de modo radical el número de formas en que los administradores estratégicos pueden implementar sus estrategias de manera efectiva. Primero, la TI es un factor importante que promueve el desarrollo de competencias y capacidades funcionales. De hecho, las capacidades de TI de una empresa suelen ser una fuente importante de ventaja competitiva debido a que están insertas en una empresa y son difíciles de imitar. Walmart, por ejemplo, ha tomado medidas para proteger legalmente su competencia central en TI al impedir el movimiento de sus programadores clave a empresas en internet como Amazon o Target. La capacidad de una empresa para adoptar un modelo de negocios de liderazgo en costos o diferenciación depende de que posea competencias distintivas en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente, y la TI es un facilitador importante de estas fuentes de ventaja competitiva.²⁸

Segundo, la TI permite a una empresa transferir sus ideas y conocimiento experto mediante grupos funcionales e integrar ese conocimiento en las operaciones de una función, de manera que pueda ofrecer productos nuevos y mejores a sus clientes. La forma en que Citibank implementó un sistema de TI en toda la organización para aumentar la capacidad de respuesta al cliente sirve de ejemplo. Después de estudiar su modelo de negocio, los directivos de Citibank encontraron que la principal queja de los clientes era la cantidad de tiempo que tenían que esperar para que se les respondiera alguna pregunta bancaria, así que se propusieron resolver este problema. Los equipos de administradores examinaron el funcionamiento del sistema actual de TI de Citibank y después lo rediseñaron para disminuir las transferencias entre las personas y funciones necesarias para ofrecer a los clientes respuestas con mayor rapidez. Se dio a los empleados una amplia capacitación para operar el nuevo sistema de TI. Estos cambios generaron ahorros significativos en tiempo y costos, así como un incremento en el nivel de servicio personalizado que el banco pudo ofrecer a sus clientes, y estos cambios han incrementado la satisfacción de los clientes y el número de éstos.²⁹

La TI también tiene efectos importantes en la capacidad de una empresa para innovar y realizar investigación y desarrollo. Mejora la base de conocimiento a la que los empleados recurren cuando tienen que resolver un problema o tomar una decisión. La TI también ofrece un mecanismo que promueve conductas como colaborar y compartir la información tanto dentro como por medio de las funciones de una empresa y unidades de negocios que aceleran el desarrollo de productos. Sin embargo, la mera disponibilidad del conocimiento no basta para promover la innovación; la capacidad de los miembros organizacionales para utilizar el conocimiento de manera creativa es la clave para promover la innovación y crear la ventaja competitiva.³⁰ La TI permite que las nuevas ideas se transmitan con facilidad y rapidez al equipo de producto, función o divisiones que la pueden utilizar para agregar valor a los productos y aumentar la rentabilidad. El trabajo basado en proyectos, característico de las estructuras matriciales, ofrece un ejemplo vívido de este proceso.

A medida que el proyecto progresá, la necesidad de ciertos miembros del equipo fluctúa. Algunos empleados serán parte de un proyecto desde el principio hasta el final, pero otros sólo participarán en ciertas ocasiones clave cuando se requiera su conocimiento experto. La TI ofrece a los administradores la capacidad en tiempo real para monitorear el progreso y las necesidades del proyecto, para asignar el tiempo a cada experto con base en esto e incrementar el valor que cada empleado puede dar al producto. Por tradición, el diseño del producto ha requerido un procesamiento secuencial a través de las funciones, con transferencias realizadas a medida que se completa cada etapa del proceso (capítulo 4). Mediante la TI avanzada, este proceso lineal ha sido reemplazado por la ingeniería paralela, la cual permite a los empleados de diferentes funciones trabajar de forma simultánea e interactuar en tiempo real para compartir cuestiones como

la información acerca de las mejoras en diseño, las oportunidades para reducir costos, etcétera. Esto también promueve la innovación.

La TI tiene efectos importantes en otros aspectos de los sistemas de estructura y control de una empresa. El uso creciente de la TI ha permitido a los administradores aplanar la jerarquía organizacional y reducir el número de niveles administrativos para coordinar el proceso de trabajo. Debido a que ofrece a los administradores información mucho más útil, de calidad y oportuna, la TI también da lugar a una mayor descentralización de la autoridad, mientras incrementa la integración dentro de las organizaciones. Los sistemas de correo electrónico, el desarrollo de intranets corporativas que abarcan a toda la organización y, desde luego, los sistemas ERP, han dividido la comunicación entre funciones y divisiones, y el resultado ha sido un mejor desempeño.³¹ Sin embargo, para facilitar el uso de TI y hacer que la estructura organizacional funcione, una empresa debe crear una estructura de control e incentivos que motive a las personas y subunidades, como lo sugiere la sección 13.3 Estrategia en acción.

Algunas empresas están aprovechando al máximo la capacidad de la TI como una ayuda para integrar sus actividades y responder mejor a las necesidades de los clientes. Estas empresas hacen el uso más rentable de las habilidades de sus empleados mediante una estructura organizacional virtual. La **organización virtual** está compuesta por personas vinculadas por laptops, teléfonos inteligentes, sistemas de diseño asistido por computadora (CAD), y videoteleconferencias globales, quienes rara vez se encuentran cara a cara. Las personas se unen y abandonan un equipo de proyecto dependiendo de si sus servicios son necesarios, de una manera muy parecida a la estructura matricial.

Accenture, la firma global de consultoría en administración, es una organización virtual de ese tipo. Sus consultores se conectan por medio de sus laptops a su **sistema de administración del conocimiento** centralizado, un sistema de información exclusivo de la empresa que sistematiza el conocimiento de sus empleados y les ofrece acceso a otros empleados que poseen el conocimiento experto para resolver los problemas que se encuentran al realizar sus trabajos. Los consultores unen su conocimiento en una base de datos interna masiva a la que pueden acceder con facilidad desde el exterior a través de internet. Los 40 000 consultores de la empresa suelen trabajar desde sus hogares, viajan para reunirse con clientes de la empresa por todo el mundo y sólo en raras ocasiones acuden a las sucursales de Accenture para reunirse con sus superiores y colegas. El CEO George Shaheen dice que las oficinas corporativas de la empresa están donde sea que él se encuentre en ese momento. (Pasa 80% de su tiempo viajando).³²

Outsourcing estratégico y estructura en red

La TI también ha afectado la capacidad de una empresa por adoptar el outsourcing estratégico para fortalecer su modelo de negocio. Como se estudia en el capítulo 9, el outsourcing estratégico crece cada vez con más rapidez, pues las empresas reconocen las diversas oportunidades que ofrece para promover la diferenciación, reducir los costos y aumentar la flexibilidad. Recuerde que el outsourcing ocurre cuando las empresas utilizan contratos a corto y largo plazo y alianzas estratégicas para formar relaciones con otras empresas. La TI aumenta la calidad de esas relaciones. Por ejemplo, permite el movimiento más eficiente de las materias primas y componentes entre una empresa y sus proveedores y distribuidores. También promueve prácticas como transferir, compartir y aprovechar competencias entre las empresas que han formado una alianza estratégica que puede generar mejoras en el diseño e ingeniería que aumentan la diferenciación y reducen los costos.

En consecuencia, ha habido un creciente interés en las redes **negocio a negocio (B2B)** electrónicas en las cuales las empresas en industrias adyacentes, por ejemplo, los fabricantes de automóviles y de componentes automotrices, utilizan la misma plataforma

13.3 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

El nuevo enfoque de Oracle hacia el control

Oracle es el segundo proveedor de software más grande del mundo, después de Microsoft. A principios de la primera década de este siglo, su cofundador y presidente, Larry Ellison, reconoció que su empresa había generado un problema grave. Su desempeño estaba menguando debido a que no había implementado el software basado en internet que desarrolló para permitir a las empresas controlar y hacer un mejor uso de los recursos funcionales; a pesar de que sus clientes sí usaban su software. Ellison actuó con rapidez para cambiar los sistemas de control funcional de Oracle, de manera que se basaran en internet.

Una de las principales ventajas del software de control basado en internet es que da a los directores corporativos la capacidad de monitorear y evaluar las operaciones complejas y globales de la empresa. Tales directores pueden comparar con facilidad el desempeño de diferentes divisiones en cualquier parte del mundo en tiempo real e identificar con rapidez los problemas y emprender acciones correctivas. Sin embargo, Ellison descubrió que los sistemas de control de información financiera y de recursos humanos estaban ubicados en más de 70 centros de datos independientes que operaban en todo el mundo. En consecuencia, tardó días o semanas para rastrear los detalles básicos, como el tamaño de la fuerza de trabajo global de la empresa y los cambios en las ventas globales de sus productos líderes, así que esa acción correctiva llegó demasiado tarde y se perdieron muchas oportunidades.

Al darse cuenta de la ironía de la situación, Ellison ordenó a sus directivos implementar sus sistemas de control basados en internet con tanta rapidez como fuera posible. Su meta fue que toda la información global, sobre ventas, costos, utilidades y recursos humanos, así como sus sistemas de control estuvieran consolidados en dos ubicaciones, y poner sus servicios a disposición de todos sus administradores con tan sólo un *clic* del mouse. Además, les pidió que estudiaran qué tipo de actividades funcionales eran aún manejadas por personas "reales" y siempre que fuera posible desarrollaran un software basado en internet que pudiera sustituir o mejorar sus esfuerzos. Por ejemplo, Oracle tenía 300 personas responsables de monitorear y administrar sus

sistemas de informes de gastos. Estas tareas se automatizaron mediante un sistema de cómputo y se pusieron en línea. Cada empleado ahora es responsable de llenar sus informes, los cuales se procesan mediante el software para asegurar que todos cumplan con los procedimientos de la empresa. Después, estas 300 personas se transfirieron a puestos de ventas y consultoría, y se generaron ahorros en costos por más de 1 000 millones de dólares.

El uso de sistemas de control basados en internet también permitió a los directores funcionales de Oracle acercarse más a sus clientes y comprender sus necesidades cambiantes, por lo que pudo venderles más de sus productos. Se enseñó a los vendedores de Oracle a utilizar el nuevo software de administración de relaciones con el cliente, el cual requiere que ingresen al sistema de información detallada acerca de las compras de los clientes, de los planes futuros, de las órdenes por internet y de las solicitudes de servicio. En consecuencia, los directores corporativos pueden rastrear con facilidad las órdenes de venta. Si el sistema revelara problemas como ventas perdidas o solicitudes de múltiples servicios, podrían actuar con más rapidez para contactar a los clientes y encontrar nuevas formas de resolver estos problemas.

Tan sorprendido estaba Ellison por los resultados de implementar sistemas de software en internet que reformuló de manera radical los sistemas de control de Oracle. Debido a los avances en la TI moderna, en especial en sistemas ERP, decidió que los empleados de Oracle debían realizar sólo tres tareas: desarrollar sus productos, dar servicio a sus productos o vender sus productos. Todas las demás actividades debían automatizarse mediante el desarrollo de nuevos sistemas de control de información, y debía ser el trabajo del director utilizar el control sólo para facilitar una de estas tres actividades de primera línea. Además, como se estudia en el capítulo 8, Oracle ha actuado con rapidez en la primera década de este siglo para convertirse en un jugador importante en el mercado de ERP y competir de manera frontal contra SAP. Un enfoque en la implementación efectiva de la estrategia puede generar cambios importantes en el modelo de negocio y estrategias de una empresa que aumenten su rentabilidad.

Fuentes: M. Moeller, "Oracle: Practicing What It Preaches", *Business Week* (16 de agosto de 1999): 1-5; <http://www.oracle.com>. 2009.

de software para vincularse entre sí y negociar precios, especificaciones de calidad y plazos de entrega. Las empresas compradoras listan la cantidad y especificaciones de los insumos que requieren e invitan a los miles de proveedores de componentes de todo el mundo a hacer licitaciones. Debido a que los proveedores utilizan la misma plataforma de software, las licitaciones, subastas y transacciones electrónicas se realizan de una manera más eficiente entre compradores y vendedores de todo el mundo. La meta es

lograr ganancias tanto para compradores como para proveedores, ayudar a reducir los costos y mejorar la calidad a nivel de la industria. La sección 13.4 Estrategia en acción, que describe el papel de Li & Fung para administrar la cadena de suministro global para empresas en el sureste asiático, ilustra cómo funciona este proceso.

Para implementar de manera efectiva el outsourcing, los administradores estratégicos deben decidir qué arreglos organizacionales adoptar. La **estructura en red**, es decir, el conjunto de alianzas estratégicas virtuales que una organización forma con proveedores, fabricantes y distribuidores para producir y comercializar un producto, se está convirtiendo cada vez con mayor frecuencia en la estructura preferida para implementar el outsourcing. Un ejemplo de una estructura en red es la serie de alianzas estratégicas que los fabricantes japoneses de automóviles como Toyota y Honda han formado con sus proveedores de partes. Todos los miembros de la red trabajan en conjunto durante un tiempo prolongado para encontrar nuevas formas de reducir los costos y aumentar la calidad de los componentes automotrices. Además, desarrollar una estructura en red permite a una organización evitar los altos costos burocráticos que supone operar una estructura organizacional compleja. Por último, una estructura en red permite a la empresa formar alianzas estratégicas con proveedores extranjeros, lo cual da a los

13.4 ESTRATEGIA EN ACCIÓN

Administración de la cadena de suministro global de Li & Fung

Identificar a los proveedores extranjeros que ofrecen los productos de más bajo precio y más alta calidad es una tarea importante, pero difícil para los administradores estratégicos, debido a que los proveedores están ubicados en miles de ciudades en muchos países de todo el mundo. Para ayudarlos, las empresas globales utilizan los servicios de intermediarios o correderos extranjeros, ubicados cerca de estos proveedores, para hallar a los que mejor satisfagan sus necesidades de compra. Li & Fung, manejada por los hermanos Victor y William Fung, es una de las firmas de correduría que han ayudado a cientos de empresas globales a identificar a los proveedores extranjeros idóneos, en especial proveedores en China continental.

En la primera década de este siglo, administrar cadenas de suministro de empresas globales se convirtió en una tarea todavía más complicada, pues los proveedores extranjeros se estaban especializando cada vez más en sólo una parte de la tarea de elaborar un producto, en la búsqueda de formas de reducir los costos. En el pasado, una empresa como Target podría negociar con un proveedor la manufactura de un millón de unidades de camisetas a un cierto costo unitario. Pero Target podría darse cuenta de que con la especialización puede reducir aún más los costos de fabricar camisetas, al dividir las operaciones que supone producirlas y negociar con diferentes proveedores, que suelen estar en distintos países, para que realicen cada operación por separado. Por ejemplo, para reducir el costo unitario de una camiseta, Target podría negociar primero con un fabricante

en Vietnam la hechura del hilo, enviarlo al proveedor chino que lo tejerá para formar la tela y enviar ésta a diferentes fábricas en Malasia y Filipinas para que la corten, y cosan las piezas para formar las camisetas. Otra empresa podría ser responsable de empacar y enviar las camisetas a cualquier parte del mundo en donde las requieran. Debido a que una empresa como Target tiene miles de productos de ropa diferentes en producción y éstos cambian todo el tiempo, hay enormes problemas asociados con administrar una cadena de suministro global para obtener los mayores ahorros posibles en costos.

Ésta es la oportunidad que Li & Fung ha aprovechado. Al darse cuenta que muchas empresas globales no tienen el tiempo o el conocimiento experto para hallar a proveedores tan especializados y de bajo precio, han actuado con rapidez para ofrecer este servicio. Li & Fung emplea a 3 600 agentes que viajan por 37 países para encontrar nuevos proveedores e investigar a los existentes con el fin de encontrar opciones para sus clientes, es decir, ayudar a las empresas globales a obtener precios más bajos o productos de mayor calidad. Las empresas globales están felices de realizar por outsourcing su administración de la cadena de suministro a Li & Fung debido a que obtienen ahorros significativos en costos. Y aunque pagan una alta comisión a esta empresa se evitan los costos de emplear agentes propios. A medida que la complejidad de la administración de la cadena de suministro continúe en ascenso, aparecerán más empresas como Li & Fung.

administradores acceso a fuentes extranjeras de insumos de bajo costo. La forma en que Nike utiliza una estructura de red global para fabricar y comercializar su calzado deportivo, casual y de vestir, es ejemplo de ello.

Nike, con sede en Beaverton, Oregon, es el fabricante del calzado deportivo más rentable del mundo. La clave de su éxito es la estructura en red que Philip Knight, su fundador y presidente, creó para permitir a su empresa diseñar y comercializar su calzado. Hoy, las empresas más exitosas adoptan de manera simultánea una estrategia de bajo costo y una de diferenciación. Knight se dio cuenta de esto desde el principio y creó una estructura en red para permitir a su empresa alcanzar esta meta.

Por mucho, la mayor función en las oficinas corporativas de Nike en Beaverton es la función de diseño, realizada por talentosos diseñadores que son pioneros en las innovaciones del calzado deportivo que han hecho de Nike una empresa tan exitosa. Éstos utilizan el diseño asistido por computadora (CAD) para innovar en modelos de calzado, y toda la información de producto nuevo, incluidas las instrucciones de manufactura, se almacena de manera electrónica. Cuando los diseñadores han hecho su trabajo, transmiten los patrones de los nuevos productos por medio de internet a su red de proveedores y fabricantes por todo el sureste asiático con los cuales Nike ha desarrollado contacto o alianzas. Las instrucciones para el diseño de una nueva suela, por ejemplo, pueden enviarse a un proveedor en Taiwán, y las instrucciones para los empeines de piel a un proveedor en Malasia. Estos proveedores producen partes del zapato que se envían para su ensamblaje final a un fabricante subcontratado en China. De este país, una compañía transportadora, también socia de Nike, enviará los zapatos a los mayoristas y distribuidores de todo el mundo. De los 100 millones de pares de zapatos que Nike fabrica cada año, 99% son hechos en el sureste asiático.

Tres son las principales ventajas que esta estructura en red ha representado para Nike (y otras empresas). Primero, Nike puede reducir su estructura de costos debido a que los salarios en el sureste asiático son una fracción de los de Estados Unidos. Segundo, puede responder a los cambios en la moda del calzado deportivo con gran rapidez. Mediante su sistema global de TI, puede, literalmente de la noche a la mañana, cambiar las instrucciones que da a cada uno de sus proveedores de modo que en unas cuantas semanas los subcontratistas extranjeros puedan fabricar los nuevos modelos de calzado. Cualquier socio en la alianza que no cumpla con los estándares de Nike será reemplazado por otros, de manera que Nike tiene un gran control sobre su estructura en red. De hecho, la empresa trabaja de cerca con sus proveedores para aprovechar cualquier nuevo desarrollo en tecnología que pueda ayudarle a reducir costos y a aumentar la calidad. Tercero, la capacidad de realizar por outsourcing toda su manufactura en el extranjero 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 hacia los equipos asignados para desarrollar cada uno de los nuevos tipos de calzado deportivo que han hecho famoso a Nike.

En conclusión, las repercusiones de la TI para la implementación de la estrategia aún siguen evolucionando y continuarán haciéndolo a medida que el nuevo software y hardware redefinan el modelo y las estrategias de negocio de una empresa. La TI transforma la naturaleza de las actividades creadoras de valor tanto dentro como entre las organizaciones, lo cual afecta los cuatro elementos constitutivos de la ventaja competitiva. Para la empresa multinegocios, y para la empresa de un negocio, la necesidad de estar alerta ante tales cambios para fortalecer su posición en su negocio central se ha vuelto vital y el éxito de empresas como Nike, Toyota y Walmart comparado con el fracaso de otras como GM y Kmart puede deberse en parte al grado de éxito en el desarrollo de las capacidades de TI, que finalmente generará una ventaja competitiva sostenida.

RESUMEN

1. Una empresa utiliza el diseño organizacional para combinar la estructura, los sistemas de control y la cultura de tal forma que le permitan implementar su modelo de negocio con éxito.
2. A medida que una empresa crece y se diversifica, adopta una estructura multidivisional. Aunque operar esta estructura cuesta más que una funcional o por producto, economiza en los costos burocráticos asociados con operar por medio de una estructura funcional y permite a una empresa manejar de manera más eficaz sus actividades de creación de valor.
3. A medida que las empresas cambian sus estrategias corporativas en el tiempo, deben transformar sus estructuras debido a que las diferentes estrategias se administran de distintas formas. En particular, el movimiento de la diversificación no relacionada con la integración vertical a la diversificación relacionada incrementa los costos burocráticos asociados con administrar un modelo multinegocios. Cada uno requiere una combinación diferente de estructura, control y cultura para economizar en estos costos.
4. Conforme una empresa se mueve de una estrategia de localización a una internacional, de estandarización global y transnacional, también necesita adoptar una estructura más complicada que le permita coordinar mejor las transferencias de recursos complejos. De manera similar, debe adoptar una integración más compleja y un sistema de control que facilite prácticas como compartir recursos y apro- vechar competencias por todo el mundo. Cuando las ganancias son sustanciales, las empresas suelen adoptar una estructura matricial global para compartir las ideas y el conocimiento experto o para implementar sus sistemas de control y cultura.
5. Para fomentar las nuevas iniciativas internas de nuevos negocios, las empresas deben diseñar procesos de creación de tales iniciativas que den a sus administradores la autonomía necesaria para desarrollar nuevos productos. Asimismo, cuando se establece una joint venture con otra empresa, los administradores deben diseñar de manera cuidadosa la estructura y los sistemas de control de la nueva unidad para maximizar sus probabilidades de éxito.
6. La rentabilidad de las fusiones y adquisiciones depende de la estructura y los sistemas de control que las empresas adoptan para administrarlas y de la forma en que éstas las integran a su estructura operativa existente.
7. La TI está teniendo efectos cada vez más importantes en la forma en que las empresas multinegocios implementan sus estrategias. No sólo ayuda a mejorar la eficiencia con la que la estructura multidivisional opera, también permite un mejor control de las actividades complejas de la cadena de valor. La TI también ha fomentado el crecimiento del outsourcing, y algunas empresas han desarrollado estructuras en red para coordinar sus actividades de la cadena de valor global.

PREGUNTAS PARA ANÁLISIS

1. ¿Cuándo una empresa podría decidir cambiar de una estructura funcional a una multidivisional?
2. Si una empresa relacionada empieza a comprar negocios no relacionados, ¿de qué manera podría cambiar eso sus mecanismos de estructura o control para administrar las adquisiciones?
3. ¿Qué impulsa a una empresa a cambiar de una estrategia de estandarización global a una estrate- gia transnacional y, ¿qué nuevos problemas de implementación podrían surgir al hacerlo?
4. ¿Cómo diseñaría usted un sistema de estructura y control para fomentar el espíritu emprendedor en una corporación grande y consolidada?
5. ¿Cuáles son los problemas asociados con implementar una estrategia de diversificación relacionada por medio de las adquisiciones?

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LA PRÁCTICA

Ejercicio en equipo: decidir sobre una estructura organizacional

Este ejercicio en equipo es una continuación del ejercicio en el capítulo 12. Divídanse en los mismos equipos que utilizaron en el capítulo 12, vuelvan a leer el escenario en el mismo y recuerden su debate acerca de la estructura organizacional adecuada para su empresa de bebidas carbonatadas. Como su intención es competir con Coca-Cola por la participación de mercado mundial, su estrategia debe también tener una dimensión global, y usted debe considerar la mejor estructura a nivel global así como a nivel nacional. Discuta las ventajas y desventajas de los tipos de estructuras globales y decida cuál es el más adecuado y el que mejor se adapta a su estructura doméstica.

Archivo periodístico 13

Encuentre un ejemplo de una empresa que adopte un modelo multinegocios que haya cambiado su estructura y sus sistemas de control para administrar mejor su estrategia. ¿Cuáles fueron los problemas con la forma en que implementó antes su estrategia? ¿Qué cambios hizo a su estructura y sistemas de control? ¿Qué efectos espera que estos cambios tengan en su desempeño?

Proyecto de administración estratégica: módulo 13

Tome la información que recabó en el proyecto de administración estratégica del capítulo 12 sobre imple-

mentación de la estrategia y vincúlelo al modelo multinegocios. Debe recabar información para determinar si su empresa compite a través de industrias o países y también para ver qué papel desempeña la TI en permitirle implementar su modelo de negocio. Si su empresa *no* opera en varios países o industrias, responda las siguientes preguntas:

1. ¿Su empresa utiliza una estructura multidivisional? ¿Por qué? ¿Qué problemas cruciales debe enfrentar su empresa para implementar de manera eficaz su estrategia? Por ejemplo, ¿qué tipo de mecanismos de integración emplea?
2. ¿Cuáles son las estrategias corporativas de su empresa? ¿Cómo afectan la forma en que usa la estructura, el control y la cultura organizacionales?
3. ¿Qué tipo de estrategia internacional adopta su empresa? ¿Cómo controla sus actividades globales? ¿Qué tipo de estructura utiliza? ¿Por qué?
4. ¿Puede sugerir formas de alterar los sistemas de control o la estructura de la empresa para fortalecer su modelo de negocio? ¿Estos cambios incrementarían o disminuirían los costos burocráticos?
5. ¿Su empresa tiene un modo de ingreso particular que haya utilizado para implementar su estrategia?
6. ¿De qué forma su empresa utiliza la TI para coordinar sus actividades de la cadena de valor?
7. Evalúe lo bien que su empresa ha implementado su modelo multinegocios (o de negocio).

C A S O D E C I E R R E

El presidente de Ford diseña una nueva estructura global

Diseñar una estructura organizacional global para operar de manera eficiente en varios países es una cuestión crucial para las empresas multinacionales, como Ford lo ha descubierto con el tiempo. Ford se dio cuenta desde un inicio que una oportunidad importante de incrementar su rentabilidad era tomar sus habilidades para fabricar automóviles en Estados Unidos y aplicarlas a los países en el extranjero. Con el tiempo, estableció divisiones de manufactura de automóviles en diferentes países de Europa, Asia y Australia. Descentralizó la autoridad para la toma de decisiones en cada división global, las cuales controlaban sus actividades y desarrollaban automóviles adaptados al mercado local. El resultado fue que cada división llegó a operarse con independencia de su empresa matriz estadounidense. Ford de Europa, por ejemplo, se convirtió en el fabricante de automóviles más grande y rentable de ese continente.

Ford siguió siendo una empresa muy rentable hasta que los fabricantes de automóviles japoneses comenzaron a inundar el mundo con sus automóviles pequeños, confiables y de bajo precio, en la década de los ochenta. A medida que los compradores de automóviles comenzaron a adquirir las importaciones japonesas en grandes números, Ford trató de aprovechar las habilidades de su unidad europea para ayudarse a construir automóviles más pequeños y eficientes en el uso de combustible para el mercado estadounidense. Pero nunca intentó hacer que sus unidades estadounidenses y europeas, encargadas de diseño y manufactura, cooperaran entre sí. En la década de los noventa, Ford emprendió un proyecto masivo para crear una nueva estructura matricial global que resolvería los problemas de descentralización de tareas y autoridad que le estaban impidiendo utilizar sus recursos de manera efectiva.

En el plan de 2000, Ford presentó un cronograma de cómo aprenderían sus unidades globales fabricantes de automóviles a cooperar mediante un conjunto de funciones globales de soporte, como diseño, compras, entre otras. Sin embargo, los directores nacionales continuaron resistiéndose a los cambios, para preservar sus imperios nacionales y obligar a Ford a rediseñar su propuesta estructura global una y otra vez. Para mediados de la primera década de este siglo, las divisiones de Estados Unidos, Europa y Asia/Pacífico de Ford aún seguían operando como un conjunto de diferentes “imperios” autónomos. Ford no había reducido su estructura de costos

ni diseñado un “automóvil mundial” rentable que pudieran utilizar sus clientes de todo el mundo.

Una vez más, Ford decidió reestructurarse. Adoptó una “estructura mundial”, en la cual un conjunto de directores tenía la autoridad sobre toda una operación global específica como manufactura o diseño de automóviles. Su nueva estructura nunca funcionó para la producción y diseño de un automóvil veloz, ni siquiera porque cambió de manera constante las líneas de autoridad globales y las ubicaciones en las que operaba para aumentar la rentabilidad. Ford pasó por varias reorganizaciones para tratar de estar a la altura del desafío japonés, pero nada funcionó. Habiendo perdido miles de millones de dólares, anunció en 2006 un plan renovado llamado “Way Forward” para recuperar sus operaciones globales y estadounidenses, un plan que exigía el recorte de 44 000 puestos de trabajo; el cierre de 16 plantas, y la revitalización de 70% de la línea de automóviles de la empresa, como Ford, Mercury y Lincoln.

En octubre de 2006, Ford también designó a un nuevo presidente y director general, Alan Mulally, un experto en diseño organizacional, para que ayudara a la empresa a mejorar sus operaciones. Mulally, un antiguo ejecutivo de Boeing, había liderado ese esfuerzo de reorganización global de la empresa. Comenzó a idear cómo transformar la estructura global de Ford para reducir los costos y acelerar el desarrollo de productos. En la estructura que Mulally heredó, la unidad estadounidense de Ford reportaba al presidente (CEO), pero sus otras operaciones funcionales y globales reportaban a los siguientes dos más altos directivos, Mark Fields, presidente de la operación estadounidense de Ford, y Mark Schulz, presidente de las operaciones internacionales. Mulally decidió que el downsizing de Ford debía ir acompañado de una reorganización importante a su jerarquía, y decidió aplanar la estructura de la empresa y volver a centralizar el control. Sin embargo, al mismo tiempo, se enfocó en el trabajo en equipo y adoptó un enfoque transfuncional para manejar los enormes desafíos de la cadena de valor que seguía confrontado la organización.

Eliminó el puesto de presidente de operaciones internacionales, y Mark Fields continúa reportando a Mulally, pero también los directores de las otras dos regiones mundiales: Lewis Booth, director de Ford Europa, y John Parker, director de Ford de Asia Pacífico y África y de Mazda. Desaparecieron dos niveles en la jerarquía,

y el nuevo diseño organizacional de Mulally define con claridad el papel de cada ejecutivo global en la jerarquía de la empresa. Ford puede comenzar a actuar como una empresa en lugar de como unidades globales separadas, cada una con intereses propios.³³ Además, ahora, los directores de sus funciones de cadena de valor global le reportan directamente a Mulally, y no a Fields. Entre estos administradores están Nick Smither, director de TI; Richard Parry-Jones, director técnico, y Bennie Fowler, director de calidad e ingeniería avanzada de manufactura. La meta de Mulally es proporcionar un enfoque centralizado en utilizar los activos funcionales globales de la empresa para apoyar mejor a sus unidades de negocio fabricantes de automóviles.

Además, Mulally dio un paso importante para la reestructuración cuando anunció la creación de un nuevo puesto, jefe de desarrollo global de productos, responsable de supervisar el desarrollo de todas las líneas globales de vehículos de Ford. Designó a Derrick Kuzak como director de desarrollo de productos para América, con el fin de que liderara el nuevo esfuerzo de diseño automotriz global; también reporta directamente a Mulally. Kuzak supervisa los esfuerzos para agilizar el desarrollo de productos y los sistemas de ingeniería en todo el mundo. Como comentó Mulally, “Un equipo de desarrollo global e integrado de productos que apoye nuestras unidades de negocio automotrices nos permitirá aprovechar mejor nuestros recursos y capacidades globales, y acelerar el desarrollo de los nuevos vehículos que nuestros clientes prefieren, y hacerlo de manera más eficiente.”³⁴

La meta de Mulally era imponer un enfoque transfuncional a todos sus altos directivos, uno que él mismo

pudiera supervisar, para estandarizar la producción global de sus automóviles y permitir a sus unidades funcionales mejorar de manera continua la calidad, la productividad y la velocidad a la cual se pueden introducir nuevos productos. Pero más allá de agilizar y estandarizar su enfoque, su grupo de desarrollo también debe asegurar que sus nuevos vehículos estén adaptados para satisfacer mejor las necesidades de sus clientes regionales. Todos los ejecutivos de Ford ahora comprenden que lo que estaba en juego era la supervivencia misma de la empresa, tuvieron que trabajar juntos para acelerar los esfuerzos por reducir los costos y estar a la altura de los competidores más eficientes como Toyota.

A pesar de que en 2009 Ford aún estaba perdiendo miles de millones de dólares, mientras la recesión de 2008 continuaba, su nueva estructura organizacional global parecía estar funcionando. Ford estaba en una mejor posición competitiva que cualquiera de los productores automotrices estadounidenses, y no había tenido que pedir prestados miles de millones de dólares al gobierno estadounidense para continuar operando. Sólo el tiempo lo dirá, pero Mulally parece confiado.³⁵

Preguntas para análisis

1. ¿Qué tipo de estrategia global adoptó Ford al principio? ¿Qué tipo de estrategia global está adoptando ahora?
2. ¿De qué forma Ford ha cambiado su estructura global para permitirse coordinar la producción y venta de sus productos de manera más efectiva en todo el mundo? En particular, ¿qué formas diferentes de estructura organizacional ha adoptado?

CASOS

Sección A

Casos de negocios: Nacionales y globales

Caso 1 Wynn Resorts, Ltd.

Caso 2 Bally Total Fitness

Caso 3 El regreso de Harley Davidson, 1985-2008

Caso 4 Apple en 2008

Caso 5 Búsquedas en internet y la fuerza inexorable de Google

Caso 6 Intel Corporation: 1968-2008

Caso 7 SGI frente a Dell: la competencia en la industria de los servidores y de la computación en nube

Caso 8 La industria de los videojuegos domésticos: del Atari Pong al Nintendo Wii

Caso 9 Charles Schwab

Caso 10 McDonald's y sus críticos: 1973-2009

Caso 11 Nucor en 2009

Caso 12 Radio satelital (A): XM contra Sirius

Caso 13 Radio satelital (B): XM y Sirius

Caso 14 Facebook

Caso 15 TiVo Inc.: TiVo frente al DVR por cable y satelital ¿Podrá TiVo sobrevivir?

Caso 16 La industria automotriz global en 2009

Caso 17 Toyota en 2009: el origen y la evolución del fabricante de automóviles líder en el mundo

Caso 18 General Motors: del nacimiento hasta la quiebra en 2009

Caso 19 La adquisición de Jaguar y Land Rover por Tata Motors

Caso 20 Infosys Consulting en 2006: el liderazgo de la siguiente generación de consultoría de negocios y tecnología de información

Caso 21 Safeway, Walmart y la industria minorista

Sección B

Casos corporativos: Nacionales y globales

Caso 22 Cadbury Schweppes: al control de la industria de la confitería

Caso 23 IKEA: el minorista de muebles para el mundo

Caso 24 Hanson PLC (A): la máquina de adquisiciones

Caso 25 Hanson PLC (B): la desintegración

Caso 26 La Walt Disney Company de Michael Eisner

Caso 27 Walt Disney Company 1995-2009

Caso 28 El nacimiento de IBM

Caso 29 La caída de IBM

Caso 30 IBM en 2009

Nota del editor: Todas las cifras en los casos, salvo indicación en contrario, se expresan en dólares.

INTRODUCCIÓN

ANÁLISIS DE UN ESTUDIO DE CASO Y REDACCIÓN DE UN ANÁLISIS DEL MISMO

¿QUÉ ES UN ESTUDIO DE CASO?

El análisis del estudio de caso es parte integral de un curso de administración estratégica. La finalidad de un estudio de caso es ofrecer al lector la experiencia relacionada con los problemas de administración estratégica que enfrentan las organizaciones. Un estudio de caso presenta un recuento de lo sucedido a una empresa o industria al paso de los años. Narra los acontecimientos que los administradores han tenido que afrontar, como los cambios en el entorno competitivo, y esquematiza la respuesta de ellos, la cual suele traer consigo un cambio en la estrategia corporativa o de negocios. Los casos en este libro abarcan una amplia gama de cuestiones y problemas que los administradores deben confrontar. Algunos casos tratan acerca de encontrar la estrategia de negocios correcta para competir en condiciones cambiantes. Otros son acerca de empresas que crecieron mediante adquisiciones, con poco interés en las razones que motivaron su crecimiento y cómo el crecimiento por adquisición afectaría su rentabilidad futura. Cada caso es diferente, puesto que las organizaciones también lo son. Sin embargo, la constante en todos los casos es el uso de las técnicas de administración estratégica para resolver problemas de negocios.

Los casos han demostrado ser una herramienta valiosa en un curso de administración estratégica por varias razones. Primero, ofrecen al estudiante la experiencia relacionada con los problemas organizacionales que quizás no haya tenido la oportunidad de experimentar de primera mano. En breve tiempo tendrá la oportunidad de apreciar y analizar los problemas que enfrentan muchas empresas diferentes y de comprender la forma en que los administradores los han manejado.

Segundo, ilustran la teoría y el contenido de la administración estratégica. El significado y las repercusiones de esta información se aclaran más cuando se aplican a los estudios de caso. La teoría y los conceptos ayudan a revelar lo que está sucediendo en las empresas estudiadas y le permiten evaluar las soluciones que empresas específicas han adoptado para lidiar con sus problemas. En consecuencia, cuando usted analiza los casos, será como un detective quien, con la ayuda de varias herramientas conceptuales, investiga lo sucedido y qué o quién fue responsable, y después organiza la evidencia que producirá la solución. Los altos directivos disfrutan de la emoción de poner a prueba sus capacidades de solución de problemas en el mundo real. Es importante recordar que nadie sabe cuál es la respuesta correcta. Todo lo que los administradores pueden hacer es conjutar de la mejor manera posible. De hecho, ellos han dicho en repetidas ocasiones que se conformarían con resolver de forma acertada los problemas estratégicos tan sólo la mitad de las veces. La administración estratégica es un juego incierto, y utilizar los casos para ver cómo actúa la teoría en la práctica es una forma de mejorar sus habilidades de investigación diagnóstica.

Tercero, los estudios de caso le ofrecen la oportunidad de participar en la clase y ganar experiencia al exponer sus ideas a los demás. En ocasiones, los profesores pueden dirigirse a los estudiantes como un grupo para identificar qué está sucediendo en un caso, y mediante la discusión en el aula, las cuestiones y soluciones al caso se revelarán a sí mismas. En tal situación, usted tendrá que organizar sus puntos de vista y conclusio-

nes de manera que pueda presentarlos ante el grupo. Sus compañeros de clase pueden haber analizado de una manera diferente las cuestiones y querrán que usted defienda sus puntos de vista antes de aceptar sus conclusiones, así que prepárese para el debate. Este modo de discusión es un ejemplo del método dialéctico para la toma de decisiones. Es la forma en que se toman las decisiones en el mundo real de los negocios.

Los profesores también pueden pedir a un individuo, pero por lo general a un equipo, que analice el caso ante todo el grupo. Es probable que el individuo o el equipo se encarguen de una exposición global de 30 a 40 minutos. Esta exposición debe cubrir las cuestiones presentadas, los problemas que la empresa enfrenta y una serie de recomendaciones para resolverlos. Entonces, la discusión se abrirá a todos en el grupo y usted tendrá que defender sus ideas. Mediante tales discusiones y exposiciones, usted experimentará cómo transmitir sus ideas de manera efectiva a los demás. Recuerde que gran parte del tiempo de los gerentes se invierte en este tipo de situaciones: presentar sus ideas y participar en la discusión con otros gerentes para tener sus puntos de vista acerca de lo que está sucediendo. Así, experimentará en el aula el proceso real de la administración estratégica y esto le será de gran utilidad en su carrera futura.

Si usted trabaja en equipo para analizar los estudios de caso, también aprenderá lo relativo a los procesos que involucra dicho tipo de trabajo. Cuando las personas trabajan en equipo, suele ser difícil programar el tiempo y asignar la responsabilidad del análisis del caso. Siempre hay miembros en el equipo que eluden las responsabilidades y quienes están tan seguros de sus ideas que tratan de dominar el análisis grupal. Sin embargo, la mayor parte de la administración estratégica se presenta en grupos y es mejor si aprende acerca de estos problemas ahora.

ANÁLISIS DE UN ESTUDIO DE CASO

La finalidad del estudio de caso es permitirle aplicar los conceptos de la administración estratégica cuando analice las cuestiones que enfrenta una empresa específica. Así, para analizar un estudio de caso debe examinar de manera detallada las cuestiones que la empresa enfrenta. Con mucha frecuencia necesitará leer varias veces el caso, una vez para lograr una visión global de lo que le sucede a la empresa y después, varias veces para descubrir y comprender los problemas específicos.

En general, el análisis detallado de un estudio de caso debe incluir ocho áreas:

1. La historia, el desarrollo y el crecimiento de la empresa en el tiempo
2. La identificación de las fortalezas y debilidades internas de la empresa
3. La naturaleza del entorno de la empresa
4. Un análisis FODA
5. El tipo de estrategia corporativa que la empresa ha adoptado
6. La naturaleza de la estrategia de negocios de la empresa
7. La estructura y los sistemas de control de la empresa y la forma en que éstos encajan con su estrategia
8. Recomendaciones

Para analizar un caso, debe aplicar los conceptos impartidos en este curso a cada una de estas áreas. Como ayuda adicional, le ofrecemos a continuación un resumen de los pasos que puede dar para analizar el material y apegarse a cada uno de los ocho puntos referidos:

1. *Analizar la historia, el desarrollo y el crecimiento de la empresa.* Una forma conveniente de investigar cómo han redundado la estrategia y la estructura pasadas de una empresa en el presente, es mediante un diagrama de los incidentes cruciales de su historia, es decir, los acontecimientos más inusuales o los más esenciales que marcaron la evolución de la empresa hasta ahora. Algunos de estos acontecimientos

están relacionados con su fundación, sus productos iniciales, su forma de tomar decisiones de mercado en cuanto a nuevos productos y cómo desarrolló y eligió sus competencias funcionales. Su ingreso a nuevos negocios y sus cambios en las principales líneas de negocio son también hitos importantes a considerar.

2. *Identificar las fortalezas y debilidades internas de una empresa.* Una vez que se ha completado el perfil histórico, puede comenzar a realizar el análisis FODA. Utilice todos los incidentes que haya diagramado para desarrollar un recuento de las fortalezas y debilidades de la empresa a medida que han surgido a lo largo de su historia. Examine cada una de las funciones de creación de valor de la empresa e identifique las funciones en las que es actualmente débil y fuerte. Algunas empresas pueden ser débiles en marketing; otras pueden ser fuertes en investigación y desarrollo. Haga listas de estas fortalezas y debilidades. El checklist de FODA (tabla 1) ofrece ejemplos de qué podría incluirse en estos listados.
3. *Analizar el entorno.* Para identificar las oportunidades y amenazas del entorno, aplique todos los conceptos sobre industria y macroentornos para analizar el que enfrenta su empresa. De especial importancia a nivel de industria son el modelo de las cinco fuerzas de Porter y la etapa del modelo de ciclo de vida. Los factores del macroentorno que serán más importantes dependen de la empresa específica que se está analizando. Utilice cada factor (por ejemplo, los factores demográficos) para ver si es relevante para la empresa en cuestión.

Una vez efectuado este análisis, habrá generado tanto un análisis del entorno de la empresa como una lista de las oportunidades y amenazas. La tabla FODA también lista algunas de las oportunidades y amenazas del entorno comunes que quizás usted esté buscando, pero la lista que elabore será específica de su empresa.

4. *Evaluar el análisis FODA.* Una vez que se han identificado las oportunidades y amenazas externas de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades internas, considere el significado de sus hallazgos. Necesita equilibrar las fortalezas y debilidades frente a las oportunidades y las amenazas. ¿En términos generales, la empresa cuenta con una posición competitiva fuerte? ¿Podrá continuar con la misma estrategia corporativa o de negocios de manera rentable? ¿Qué puede hacer la empresa para transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades? ¿Puede desarrollar nuevas estrategias corporativas, funcionales o de negocios para lograr ese cambio? Nunca genere un análisis FODA y después lo olvide. Puesto que ofrece un resumen sucinto de las condiciones de su empresa, un buen análisis FODA es la clave para todos los análisis siguientes.
5. *Analice la estrategia corporativa.* Para analizar la estrategia corporativa, primero deberá definir las metas y la misión de la empresa. A veces la misión y las metas se enuncian de manera explícita en el caso; otras, tendrá que inferirlas a partir de la información disponible. La información que necesita recabar para averiguar la estrategia corporativa de la empresa incluye factores tales como sus líneas de negocio y la naturaleza de sus subsidiarias y adquisiciones. Es importante analizar la relación entre los negocios de la empresa. ¿Comercializan o intercambian recursos? ¿Existen ganancias que puedan lograrse a partir de la sinergia? Por otra parte, ¿la empresa está tan sólo manejando un portafolio de inversiones? Este análisis le permitirá definir la estrategia corporativa que la empresa está adoptando (por ejemplo, la diversificación relacionada o no relacionada, o una combinación de ambas) y concluir si la empresa opera sólo en un negocio central. Después, mediante su análisis FODA, debata sobre los méritos de esta estrategia. ¿Es adecuada dado el entorno en el que la empresa se encuentra? ¿Un cambio en la estrategia corporativa podría ofrecer a la empresa nuevas oportunidades o transformar una debilidad en fortaleza? Por ejemplo, ¿la empresa debe diversificarse a partir de su negocio central a nuevos negocios?

Tabla 1 Checklist del análisis FODA

Fortalezas internas potenciales	Debilidades internas potenciales
¿Muchas líneas de producto?	¿Líneas de producto obsoletas o estrechas?
¿Amplia cobertura de mercado?	¿Incrementar los costos de manufactura?
¿Competencia en manufactura?	¿Declive en las innovaciones de investigación y desarrollo?
¿Buenas habilidades de marketing?	¿Plan de marketing deficiente?
¿Buenos sistemas de administración de materiales?	¿Sistemas de administración de materiales deficientes?
¿Habilidades y liderazgo en investigación y desarrollo?	¿Pérdida de la buena fe del cliente?
¿Competencias en sistemas de información?	¿Recursos humanos inadecuados?
¿Competencias en recursos humanos?	¿Sistemas de información inadecuados?
¿Reputación del nombre de marca?	¿Pérdida del capital del nombre de la marca?
¿Habilidades para la administración de portafolio?	¿Crecimiento sin dirección?
¿Costo de la ventaja de diferenciación?	¿Administración deficiente del portafolio?
¿Conocimiento experto (expertise) en la administración de nuevas iniciativas de negocio?	¿Pérdida de dirección corporativa?
¿Estilo gerencial adecuado?	¿Luchas internas entre las divisiones?
¿Estructura organizacional adecuada?	¿Pérdida de control corporativo?
¿Sistemas de control adecuados?	¿Estructura organizacional y sistemas de control inadecuados?
¿Capacidad para administrar el cambio estratégico?	
¿Estrategia corporativa bien desarrollada?	¿Alto nivel de política y conflicto?
¿Administración financiera eficaz?	¿Administración financiera deficiente?
¿Otros?	¿Otros?
Oportunidades potenciales en el entorno	Amenazas potenciales en el entorno
¿Expandir el(llos) negocio(s) central(es)?	¿Ataques en el(llos) negocio(s) central(es)?
¿Explotar nuevos segmentos de mercado?	¿Aumento de la competencia nacional?
¿Ampliar la variedad de productos?	¿Aumento de la competencia extranjera?
¿Ampliar la ventaja por diferenciación o costo?	¿Cambio en los gustos del consumidor?
¿Diversificarse en nuevos negocios en crecimiento?	¿Derrumbe de las barreras al ingreso?
¿Expandirse a mercados extranjeros?	¿Aumento de productos nuevos o sustitutos?
¿Aplicar las habilidades de investigación y desarrollo a nuevas áreas?	¿Incremento de la rivalidad en la industria?
¿Ingresar a nuevos negocios relacionados?	¿Nuevas formas de competencia industrial?
¿Integrarse de manera vertical hacia delante?	¿Potencial de tomas hostiles?
¿Integrarse de manera vertical hacia atrás?	¿Existencia de piratas corporativos?
¿Ampliar el portafolio corporativo?	¿Aumento en la competencia regional?
¿Superar las barreras de ingreso?	¿Cambios en los factores demográficos?
¿Reducir la rivalidad entre los competidores?	¿Cambios en los factores económicos?
¿Hacer nuevas adquisiciones rentables?	¿Desaceleración de la economía?
¿Aplicar el capital del nombre de la marca a nuevas áreas?	¿Aumento en los costos de mano de obra?
¿Buscar un rápido crecimiento de mercado?	¿Crecimiento lento del mercado?
¿Otros?	¿Otros?

También se deben considerar otras cuestiones. ¿Cómo y por qué ha cambiado la estrategia en el tiempo? ¿Cuál es la razón aducida para estos cambios? Con frecuencia es buena idea analizar los negocios o productos para evaluar su situación e identificar cuáles divisiones contribuyen o devalúan más su ventaja competitiva. También es útil explorar cómo la empresa ha desarrollado su portafolio con el paso del tiempo. ¿Adquirió nuevos negocios o está creando iniciativas internas de nuevos negocios por su cuenta? Todos estos factores ofrecen indicios acerca de la empresa e indican formas de mejorar su desempeño futuro.

6. *Analizar la estrategia de negocios.* Una vez que conozca la estrategia corporativa de su empresa y haya realizado el análisis FODA, el siguiente paso es identificar la estrategia de negocios. Si la empresa es de un solo negocio, su estrategia de negocios será idéntica a su estrategia corporativa. Si la empresa está en muchos negocios, cada uno de ellos tendrá su estrategia de negocios propia. Usted deberá identificar la estrategia competitiva genérica de la empresa (diferenciación, bajo costo o enfoque) y su estrategia de inversión, dada su posición competitiva relativa y la etapa de su ciclo de vida. La empresa también puede comercializar diferentes productos mediante distintas estrategias de negocios. Asegúrese de detallar por completo la estrategia de negocios de la empresa para mostrar cómo compite.

Identificar las estrategias funcionales que una empresa ha adoptado para desarrollar su ventaja competitiva mediante la superioridad en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente y para lograr su estrategia de negocios es muy importante. El análisis FODA le ofrecerá la información sobre las competencias funcionales de la empresa. Deberá investigar más a fondo su estrategia de producción, marketing o investigación y desarrollo para darse una idea del rumbo que está tomando la empresa. Por ejemplo, adoptar con éxito una estrategia de diferenciación o bajo costo requiere conjuntos de competencias muy diferentes. ¿La empresa ha desarrollado los correctos? Si lo ha hecho, ¿cómo los puede explotar más? ¿Puede adoptar al mismo tiempo una estrategia de diferenciación y otra de bajo costo?

El análisis FODA es especialmente importante en este punto si el análisis de la industria, en particular el modelo de Porter, revela las amenazas que el entorno supone para la empresa. ¿La empresa puede manejar estas amenazas? ¿Cómo debe cambiar su estrategia de negocios para contrarrestarlas? Para evaluar el potencial de la estrategia de negocios de una empresa, debe realizar un análisis FODA detallado que capture la esencia de sus problemas.

Una vez que complete este análisis, tendrá un panorama completo de la forma en que la empresa está operando y estará en condiciones de evaluar el potencial de su estrategia. Por tanto, podrá hacer recomendaciones concernientes al patrón de sus acciones futuras. Sin embargo, primero debe considerar la implementación de la estrategia o la forma en que la empresa está tratando de alcanzar su estrategia.

7. *Analizar la estructura y los sistemas de control.* La finalidad de este análisis es identificar cuáles sistemas de control y estructura está usando la empresa para implementar su estrategia y evaluar si esta estructura es la apropiada para ella. Diferentes estrategias corporativas y de negocios requieren distintas estructuras. Necesita determinar el grado de concordancia entre la estrategia y la estructura de la empresa. Por ejemplo, ¿la empresa tiene el nivel correcto de diferenciación vertical (es decir, ¿tiene el número adecuado de niveles en la jerarquía o el control descentralizado?) o de diferenciación horizontal (¿utiliza una estructura funcional cuando debe usar una estructura de producto?)? De manera similar, ¿la empresa está utilizando los sistemas correctos de control o integración para administrar sus operaciones? ¿Se está recompensando de la manera adecuada a los administradores? ¿Se han implementado las recompensas correctas para alentar la cooperación entre las divisiones? Todas estas cuestiones se deben considerar.

En algunos casos habrá poca información sobre estos asuntos, pero en otros, habrá demasiada. Al analizar cada caso, debe orientar el análisis hacia las cuestiones más destacadas. Por ejemplo, el conflicto organizacional, el poder y la política serán cuestiones importantes en algunas empresas. Intente analizar por qué ocurren problemas en estas áreas. ¿Ocurren debido a una mala formulación o a una mala implementación de la estrategia?

El cambio organizacional suele representar un problema, pues las empresas se ven tentadas a modificar sus estrategias o estructuras para resolver problemas estratégicos. Por tanto, como parte del análisis, usted puede sugerir un plan de acción que la empresa en cuestión pueda utilizar para alcanzar sus metas. Por ejemplo, puede listar en secuencia lógica los pasos que la empresa debe seguir para modificar su estrategia de negocios de diferenciada a enfocada.

8. *Hacer recomendaciones.* La calidad de sus recomendaciones es resultado directo del detalle con el que prepare el análisis del caso. Las recomendaciones se orientan a resolver cualquier problema estratégico que la empresa esté enfrentando y a aumentar su rentabilidad futura. Sus recomendaciones deben ser congruentes con su análisis; es decir, deben ser una consecuencia lógica de su análisis previo. Por ejemplo, sus recomendaciones por lo general se centrarán en las formas específicas de modificar las estrategias funcionales, de negocios y corporativas, y la estructura y control organizacional para mejorar el desempeño de negocios. El conjunto de recomendaciones será específico de cada caso, y por tanto, es difícil analizarlo aquí. Éste debe incluir un aumento en el gasto en proyectos de investigación y desarrollo, la desinversión en ciertos negocios, un cambio de una estrategia de diversificación no relacionada a una relacionada, un incremento en el nivel de integración entre divisiones mediante grupos de trabajo y equipos, o un cambio a una clase de estructura diferente para implementar una nueva estrategia de negocios. Asegúrese de que sus recomendaciones sean consistentes y de que estén escritas en forma de un plan de acción. El plan puede contener un cronograma que secuencie las acciones para modificar la estrategia de una empresa y una descripción de cómo los cambios a nivel corporativo necesitarán modificaciones a nivel negocios y después a nivel funcional.

Después de seguir estas etapas, habrá realizado un análisis sucinto del caso y estará en condiciones de unirse a la discusión en clase o exponer sus ideas ante el grupo, dependiendo del formato que su profesor utilice. Recuerde que debe adaptar su análisis al problema específico del que se habla en el caso. En algunas ocasiones quizás omita uno de los pasos en el análisis, porque no es relevante para la situación que está considerando. Debe ser sensible a las necesidades del caso y no aplicar ciegamente el modelo estudiado en esta sección. El modelo tiene la intención de ser tan sólo una guía, no una directriz.

REDACTAR EL ANÁLISIS DE UN ESTUDIO DE CASO

Con frecuencia, como parte de los requisitos del curso, necesitará presentar por escrito un análisis por caso. Éste puede ser un informe individual o en equipo. Cualquiera que sea la situación, hay ciertos lineamientos qué seguir cuando se redacte un análisis por caso que mejore la evaluación que su profesor dé a su trabajo. Antes de hablar de estos lineamientos y de usarlos, asegúrese de que no entran en conflicto con alguna otra instrucción que su profesor le haya dado.

La estructura de su informe escrito es crucial. En general, si usted sigue los pasos del análisis mencionados en la sección anterior, *tendrá una buena estructura para su análisis escrito*. Todos los informes comienzan con una *introducción* del caso. En ella, delinee de manera breve lo que la empresa hace, cuál ha sido su desarrollo histórico, qué problemas está experimentando y cómo se dispone a abordar las cuestiones en su redacción. Haga

esto de manera secuencial y escriba, por ejemplo, “Primero, analizaremos el entorno de la empresa X... Tercero, analizaremos las estrategias de negocios de la empresa X... Por último, le ofrecemos algunas recomendaciones para recuperar el negocio de la empresa X”.

En la segunda parte de su escrito, la sección del *análisis estratégico*, haga el análisis FODA, analice y discuta la naturaleza y los problemas de negocios de la empresa y de las estrategias corporativas, y después analice sus sistemas de control y estructura. Asegúrese de usar abundantemente títulos y subtítulos para estructurar su análisis. Así, su trabajo puede contar con una sección del modelo de las cinco fuerzas de Porter como parte de su análisis del entorno. Quizá también incluya una sección que hable sobre las técnicas de portafolio, cuando analice la estrategia corporativa de una empresa. Adapte las secciones y subsecciones a las cuestiones específicas de importancia en el caso.

En la tercera parte de su trabajo, presente sus *soluciones y recomendaciones*. Sea exhaustivo y asegúrese de que concuerden con el análisis previo de manera que las recomendaciones se integren y avancen a la siguiente de forma lógica. Esta sección es muy reveladora, pues su profesor se dará una buena idea de la cantidad de esfuerzo que invirtió en el caso a partir de la calidad de sus recomendaciones.

Seguir este modelo le dará una estructura adecuada para la mayoría de los informes escritos, aunque éste se debe adaptar al caso en cuestión. Algunos casos tratan de empresas de excelencia que no experimentan problemas. En tales casos, es difícil escribir recomendaciones. En su lugar, usted puede enfocarse en analizar por qué la empresa tiene un desempeño tan bueno y usar tal análisis para estructurar la discusión. A continuación se presentan algunas sugerencias que le pueden ayudar a mejorar aún más un buen análisis:

1. No repita en forma de resumen grandes fragmentos de la información de los hechos del caso. El profesor lo ha leído y sabe de qué trata. En lugar de esto, use la información para ilustrar sus afirmaciones, defender sus argumentos o presentar ideas sobresalientes. Además de una breve introducción de la empresa, debe evitar ser *descriptivo*, en lugar de ello sea *analítico*.
2. Asegúrese de que las secciones y subsecciones de su discusión tengan una secuencia lógica y fluida de una a la siguiente. Es decir, intente desarrollar sobre lo ya analizado de manera que el análisis del estudio de caso avance hasta llegar a un clímax. Esto es muy importante, en especial para el análisis en equipo, pues existe la tendencia a que las personas en un equipo dividan el trabajo y digan, “Yo haré el principio, tú la mitad y yo el final”. El resultado es un análisis confuso y forzado; no hay fluidez entre las partes y es evidente para el profesor que no se ha realizado un trabajo real en equipo.
3. Evite los errores gramaticales y ortográficos. Hacen que su trabajo se vea descuidado.
4. Algunos estudios de caso que versan sobre empresas famosas terminan en 1998 o 1999, pues no existía información más reciente cuando el caso se escribió. Si es posible, haga una investigación para buscar más datos sobre lo sucedido a la empresa en años posteriores.

Muchas bibliotecas ahora cuentan con servicios electrónicos de búsqueda de datos basados en internet que ofrecen fuentes tales como *ABI/Inform*, *The Wall Street Journal Index*, el *F&S Index* y las bases de datos *Nexis-Lexis*. Éstas le permitirán identificar cualquier artículo que haya sido escrito en la prensa de negocios acerca de la empresa de su elección en años recientes. También son útiles varias fuentes de datos no electrónicos. Por ejemplo, *F&S Predicasts* publica una lista anual de artículos relacionados con las principales empresas que aparecieron en la prensa internacional de negocios. *S&P Industry Surveys* es una magnífica fuente de datos básicos de la industria y *Value Line Ratings and Reports* puede contener buenos resúmenes de la posición financiera de una empresa y sus prospectos futuros. También querrá recabar toda la información financiera sobre la empresa. Una

vez más, se puede acceder a ella desde las bases de datos electrónicas basadas en internet, como *Edgar*, que archiva todas las formas que las empresas que cotizan en bolsa han tenido que presentar ante la Securities and Exchange Commission (SEC; por ejemplo, se puede tener acceso a los formatos 10-K desde la base de datos *Edgar* de la SEC). Ahora se puede tener acceso a la mayoría de las formas de la SEC requeridas a las empresas públicas desde sitios financieros en internet, como el de Yahoo! (<http://finance.yahoo.com/>).

5. En ocasiones, los profesores le darán preguntas para cada caso con el fin de ayudarlo en su análisis. Utilícelas como guía para redactar el análisis, ya que suelen iluminar las cuestiones importantes que deben cubrirse en la discusión.

Si sigue los lineamientos que se ofrecen en esta sección, podrá formular una evaluación detallada y eficaz.

EL ROL DEL ANÁLISIS FINANCIERO EN EL ANÁLISIS DEL ESTUDIO DE CASO

Un aspecto importante de analizar un estudio de caso y redactar un análisis del mismo es el rol y el uso de la información financiera. Un análisis cuidadoso de la condición financiera de una empresa representa una inmensa mejora para la redacción de su caso. Después de todo, los datos financieros representan los resultados concretos de la estrategia y estructura de la empresa. Aunque analizar los estados financieros puede ser complejo, se puede llegar a tener una idea general de la posición financiera de una empresa mediante el uso del análisis de razones. Las razones del desempeño financiero se pueden calcular a partir del balance general y del estado de resultados. Es posible clasificar estas razones en cinco subgrupos: de utilidad, de liquidez, de actividad, de apalancamiento y de rendimiento de los accionistas. Estas razones se deben comparar con el promedio de la industria o con los años de desempeño previo de la empresa. Sin embargo, se debe observar que la desviación a partir del promedio no es necesariamente mala; tan sólo justifica una mayor investigación. Por ejemplo, las empresas jóvenes comprarán activos a un precio diferente y tendrán una estructura de capital diferente a la de las antiguas. Además del análisis de razones, la posición del flujo de efectivo de una empresa es de importancia crítica y debe evaluarse. El flujo de efectivo muestra cuánto efectivo real posee una empresa.

Razones de utilidad

Las razones de utilidad miden la eficiencia con la que una empresa usa sus recursos. Cuanto más eficiente sea una empresa, mayor será su rentabilidad. Es útil comparar la rentabilidad de una empresa frente a la de sus principales competidores en su industria para determinar si está operando de manera más o menos eficiente que sus rivales. Además, el cambio en sus razones de utilidad en el tiempo habla de si su desempeño está mejorando o menguando.

Se pueden usar varias razones de utilidad y cada una de ellas mide un aspecto diferente del desempeño de una empresa. A continuación se muestran las de uso más común.

Rendimiento sobre el capital invertido Esta razón mide la utilidad generada por el capital invertido en la empresa. Se define de la manera siguiente:

$$\text{Rendimiento sobre el capital invertido (ROIC)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital invertido}}$$

La utilidad neta se calcula al restar de sus ingresos totales los costos totales que supone operar la empresa (ingresos totales – costos totales). Los costos totales son 1) costos de los bienes vendidos, 2) gastos de ventas, generales y administrativos, 3) gastos en investigación y desarrollo y 4) otros gastos. La utilidad neta se puede calcular antes o después de impuestos, aunque muchos analistas financieros prefieren la cifra antes de impuestos. El capital invertido es la cantidad que se invirtió en las operaciones de una empresa, es decir, propiedad, planta, equipo, inventarios y otros activos. El capital invertido proviene de dos fuentes principales: la deuda con rendimiento por intereses y el capital de los accionistas. La deuda con rendimiento por intereses es el dinero que la empresa pide prestado a los bancos y a aquellas personas que compran sus bonos. El capital de los accionistas es el dinero recaudado de vender las acciones al público, más las utilidades que la empresa ha retido en años previos y que están disponibles para financiar las inversiones presentes. El ROIC mide la eficacia con la que una empresa está usando los fondos de capital disponibles para inversiones. Como tal, se reconoce que es una medida excelente del valor que una empresa está creando.¹ Recuerde que el ROIC de una empresa puede descomponerse en sus partes constitutivas.

Rendimiento sobre el activo total (ROA) Esta razón mide las utilidades obtenidas del empleo de los activos. Se define de la manera siguiente:

$$\text{Rendimiento sobre el activo total} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo total}}$$

Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE) Esta razón mide el porcentaje de utilidad obtenido de la inversión común de los accionistas en la empresa. Se define de la manera siguiente:

$$\text{Rendimiento sobre el capital de los accionistas} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Capital de los accionistas}}$$

Si una empresa no tiene deudas, esta razón será la misma que el ROIC.

Razones de liquidez

La liquidez de una empresa es su capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo. Un activo se considera líquido si puede convertirse con facilidad en efectivo. Los activos líquidos son activos circulantes como efectivo, títulos negociables, cuentas por cobrar, entre otros. Por lo general se utilizan dos razones de liquidez.

Razón circulante La razón circulante mide el grado al cual las demandas de los acreedores a corto plazo están cubiertas por los activos que se pueden convertir con rapidez en efectivo. La mayoría de las empresas debe tener una razón de por lo menos 1, debido a que no cumplir con estos compromisos podría llevar a la empresa a la quiebra. La razón se define de la siguiente manera:

$$\text{Razón circulante} = \frac{\text{Activo circulante}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Razón rápida (o prueba del ácido) La razón rápida mide la capacidad de una empresa para pagar las deudas con los acreedores de corto plazo sin tener que vender sus

¹Tom Copeland, Tim Koller y Jack Murrin, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (Nueva York: Wiley, 1996).

inventarios. Ésta es una medida valiosa, dado que en la práctica, la venta de inventarios es difícil. Se define de la siguiente manera:

$$\text{Razón rápida} = \frac{\text{Activo circulante} - \text{inventario}}{\text{Pasivo circulante}}$$

Razones de actividad

Las razones de actividad indican con cuánta efectividad una empresa está administrando sus activos. Las razones particularmente útiles son dos.

Rotación del inventario Ésta mide el número de veces que el inventario se renueva. Es útil para determinar si una empresa está manejando un exceso de existencias en inventario. Se define de la siguiente manera:

$$\text{Rotación del inventario} = \frac{\text{Costo de los bienes vendidos}}{\text{Inventario}}$$

El costo de los bienes vendidos es una mejor medida de la rotación que las ventas, pues representa el costo de los artículos en el inventario. El inventario se toma a la fecha del balance general. Algunas empresas optan por calcular un inventario promedio, inventario inicial e inventario final, pero con fines de simplicidad se usa el inventario que se tiene a la fecha del balance general.

Promedio de días para la recuperación de las ventas (DSO) o periodo promedio de cobro Esta razón es el tiempo promedio que una empresa tiene que esperar para recibir su efectivo después de hacer una venta. Mide la eficacia de los procedimientos de crédito, facturación y cobro de una empresa. Se define de la manera siguiente:

$$\text{DSO} = \frac{\text{Cuentas por cobrar}}{\text{Ventas totales}/360}$$

Las cuentas por cobrar se dividen entre las ventas promedio diarias. El uso de 360 es el número estándar de días para la mayoría de los análisis financieros.

Razones de apalancamiento

Se dice que una empresa está altamente apalancada si utiliza más deuda que capital, incluidas las acciones y las utilidades retenidas. El equilibrio entre deuda y capital se denomina *estructura de capital*. La estructura de capital óptima está determinada por cada empresa. La deuda tiene un costo menor porque los acreedores asumen menos riesgos; saben que obtendrán su interés y el capital que han invertido. Sin embargo, la deuda puede ser riesgosa para la empresa, puesto que si no se generan las utilidades suficientes para cubrir los pagos de intereses y pagos a capital, la empresa puede quebrar. Suelen utilizarse tres razones de apalancamiento.

Razón de deuda a activo La razón de deuda a activo es la medida más directa del grado al que se han usado fondos prestados para financiar las inversiones de una empresa. Se define de la siguiente manera:

$$\text{Razón de deuda a activo} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Activo total}}$$

Razón de deuda a capital La razón de deuda a capital indica el equilibrio entre la deuda y el capital en la estructura de capital de una empresa. Es quizás la medida que más se utiliza del apalancamiento de una empresa. Se define de la siguiente manera:

$$\text{Razón de deuda a capital} = \frac{\text{Deuda total}}{\text{Capital total}}$$

Razón de cobertura de intereses La razón de cobertura de intereses mide el grado en que la utilidad bruta de la empresa cubre sus pagos anuales de intereses. Si esta razón disminuye a menos de 1, la empresa no podrá cumplir con sus pagos de intereses y será insolvente, en términos técnicos. La razón se define de la siguiente manera:

$$\text{Razón de cobertura de intereses} = \frac{\text{Utilidad antes de impuestos e intereses}}{\text{Cargos totales por intereses}}$$

Razones de rendimiento para los accionistas

Las razones de rendimiento para los accionistas miden el rendimiento que los accionistas ganan por mantener acciones de la empresa. Dada la meta de maximizar la riqueza de los accionistas, proporcionarles una tasa de rendimiento adecuada es un objetivo primario de la mayoría de las empresas. Tal como con las razones de utilidad, podría ser útil comparar los rendimientos de los accionistas con los de accionistas de empresas similares como punto de comparación para determinar si la empresa satisface las demandas de un grupo muy importante de elementos organizacionales. Suelen utilizarse cuatro razones.

Rendimiento total de los accionistas El rendimiento total de los accionistas mide los rendimientos obtenidos en el tiempo $t + 1$ sobre una inversión en acciones de una empresa realizadas en el tiempo t . (El tiempo t es el tiempo al cual se realiza la inversión inicial). El rendimiento total de los accionistas incluye tanto el pago de dividendos como la apreciación en el valor de la acción (ajustado al fraccionamiento de acciones) y se define de la siguiente manera:

$$\text{Rendimiento total del accionista} = \frac{\text{Precio de la acción } (t+1) - \text{precio de la acción } (t)}{\text{precio de la acción } (t) + \text{suma de dividendos anuales por acción}}$$

Si un accionista invierte \$2 en el tiempo t y en el tiempo $t + 1$ la acción vale \$3, mientras que la suma de dividendos anuales para el periodo t a $t + 1$ equivale a \$0.20, el rendimiento total de los accionistas es igual a $(3 - 2 + 0.2)/2 = 0.6$, que es un rendimiento porcentual de 60 sobre una inversión inicial de \$2 hecha en el tiempo t .

Razón precio-utilidad La razón precio-utilidad mide la cantidad que los inversores están dispuestos a pagar por cada unidad monetaria de utilidad. Se define de la siguiente manera:

$$\text{Razón precio-utilidad} = \frac{\text{Precio de mercado por acción}}{\text{Utilidad por acción}}$$

Valor de mercado a valor en libros La razón de valor de mercado a valor en libros mide las posibilidades de crecimiento de una empresa en el futuro. Se define de la manera siguiente:

$$\text{Valor de mercado a valor en libros} = \frac{\text{Precio de mercado por acción}}{\text{Utilidad por acción}}$$

Rendimiento por dividendos El rendimiento por dividendos mide el rendimiento que los accionistas reciben en forma de dividendos. Se define de la siguiente manera:

$$\text{Rendimiento por dividendos} = \frac{\text{Dividendo por acción}}{\text{Precio de mercado por acción}}$$

El precio de mercado por acción se puede calcular para el primer año, en cuyo caso, el rendimiento por dividendos se refiere al rendimiento sobre una inversión realizada al principio del año. Por otra parte, se puede usar el precio promedio de la acción durante un año. Una empresa debe decidir cuánto de sus utilidades pagar a los accionistas y cuánto invertir en la empresa. Las empresas con grandes posibilidades de crecimiento deben tener una razón menor de pago de dividendos que las empresas maduras. La razón de esto es que los accionistas pueden invertir el dinero en cualquier otra parte si la empresa no está creciendo. La razón óptima dependerá de cada empresa, pero el factor decisivo será si una empresa produce mejores rendimientos que los que el inversionista puede ganar en cualquier otra parte.

Flujo de efectivo

La posición del flujo de efectivo es el efectivo recibido menos el efectivo distribuido. El flujo de efectivo neto puede tomarse del estado de flujo de efectivo de la empresa. Uno que sea fuerte y positivo permitirá a una empresa financiar inversiones futuras sin tener que pedir prestado a banqueros o inversionistas. Esto es deseable, pues la empresa se evita el pago de intereses o dividendos. Un flujo de efectivo débil o negativo significa que una empresa tiene que recurrir a fuentes externas para financiar inversiones futuras. En general, las empresas en industrias de sólido crecimiento suelen encontrarse a sí mismas en una posición débil en cuanto al flujo de efectivo (debido a que sus necesidades de inversión son sustanciales), mientras que las empresas exitosas basadas en industrias maduras suelen encontrarse en una posición más sólida.

El flujo de efectivo de manera interna que genera una empresa se calcula al sumar su provisión de depreciación a las utilidades después de intereses, impuestos y pago de dividendos. Si esta cifra no es suficiente para cubrir las nuevas inversiones propuestas, la empresa no tendrá otra opción que pedir fondos prestados para compensar el déficit o restringir las inversiones. Si esta cifra excede las nuevas inversiones propuestas, la empresa puede usar el exceso para incrementar gradualmente su liquidez (es decir, por medio de inversiones en activos financieros) o para pagar por anticipado los créditos existentes.

CONCLUSIÓN

Cuando se evalúa un caso, es importante ser *sistemático*. Analice de una manera lógica, comenzando con la identificación de las fortalezas y debilidades operativas y financieras, así como con las oportunidades y amenazas del entorno. Continúe para evaluar el valor de las estrategias actuales de una empresa sólo cuando ya esté bien familiarizado con este último. Pregúntese si dichas estrategias tienen sentido dado este último. Si no, ¿qué cambios deben hacerse? ¿Cuál es su recomendación? Sobre todo, vincule cualquier recomendación estratégica que pueda hacer al análisis FODA. Mencione de manera explícita cómo las estrategias que identifique pueden aprovechar las fortalezas de la empresa para explicar las oportunidades del entorno, cómo rectifican las debilidades de la empresa y cómo contrarrestan las amenazas del entorno. Además, no olvide delinear qué se necesita hacer para implementar sus recomendaciones.

WYNN RESORTS, LTD.

LA CRONOLOGÍA DEL ÉXITO

25 de octubre de 2002

- Oferta Pública Inicial (OPI) NASDAQWYNN

31 de octubre de 2002

- Ceremonia de colocación de la primera piedra del Wynn Las Vegas

28 de abril de 2005

- Wynn Las Vegas abre sus puertas

6 de septiembre de 2006

- Wynn Macau abre sus puertas

15 de diciembre de 2007

- Termina la segunda fase del Wynn Macau

2009

- Se espera la terminación del Encore Las Vegas Diamond Suites

Futuro

- Wynn Resorts en el Cotai Strip

“SABER CUÁNDO APOSTAR Y CUÁNDO RETIRARSE”

Millones de personas viajan cada año a Las Vegas con grandes esperanzas de hacerse millonarios; la mayoría regresa con las manos vacías, el corazón roto, y hasta más endeudada. Muy pocas personas ganan el premio

mayor, e incluso menos ganan la fortuna de sus vidas en la “Ciudad del pecado”; Steve Wynn es uno de los pocos afortunados que lo han logrado. Pasó de un origen humilde en una sala de bingo manejada por su familia en Maryland a ser el presidente y director general de Wynn Resorts, Ltd., casinos y hoteles de clase mundial y de calidad superior. Considerado por muchos en la industria del entretenimiento como un visionario, Steve Wynn ha revolucionado la ciudad de Las Vegas con cada casino.¹

Como un recién llegado a Las Vegas, comenzó con pequeñas apuestas en el Frontier Hotel en 1967, y poco a poco fue aumentando el nivel de juego para realizar la completa renovación del Golden Nugget, un sucio casino del centro de Las Vegas que convirtió en hotel de cuatro estrellas con servicio de apuestas. Pero Wynn no estaba satisfecho con sus logros de atraer a clientes pudientes al centro de la ciudad; tenía el sueño de expandir su imperio de casinos, así que comenzó con el hotel gemelo del Golden Nugget en Atlantic City, un destino rival para las apuestas. Además en su repertorio de grandes éxitos está el esplendoroso Mirage (1989), Treasure Island (1993) y el imponente Bellagio (1998). Después de lo que se consideró como la fusión más grande en la historia de la industria de los juegos de azar, MGM, Inc., adquirió el Mirage por 6.4 millones de dólares. Steve Wynn dimitió como presidente y director general del Mirage y decidió desarrollar su hotel casino más grande hasta entonces, el Five Diamond Wynn Las Vegas.

Este caso fue preparado por Victoria Page, Bentley College y Alan N. Hoffman, Bentley University.

Los autores agradecen a Khalifa Al Jalalma, Erin Cavanaugh, Sevgi Eason, Gary Held, Kelley Henry, John Kinnecome, Deb Lahteine, Antoinette Paone, Farah Syed y Will Hoffman por su investigación. Favor de dirigir toda la correspondencia al Dr. Alan N. Hoffman, director del programa de la Maestría en Administración, LaCava 295, Bentley University, 175 Forest Street, Waltham, MA 02452; ahoffman@bentley.edu. Impreso con autorización de Dr. Alan N. Hoffman.

Wynn Resorts, Ltd., posee y opera el Wynn Las Vegas y el Wynn Macau, un hotel casino ubicado en la Región Administrativa Especial de Macau de la República Popular China. La empresa está en proceso de desarrollar una expansión del Wynn Las Vegas, llamada Encore Diamond Suites. Además, la empresa continúa explorando oportunidades para desarrollar negocios adicionales de juegos de azar o relacionados en otros mercados, tanto nacionales como internacionales.

Algunos de los funcionarios de la empresa son los siguientes:

- *Stephen A. Wynn*, presidente del consejo y CEO
- *Marc D. Schorr*, vicepresidente de operaciones
- *John Strzemp*, vicepresidente ejecutivo y director administrativo
- *Matt Maddox*, vicepresidente de finanzas y tesorero

Como se mencionó, el señor Wynnn había sido presidente del consejo y CEO de Mirage Resorts. En 1997, bajo su liderazgo, la revista *Fortune* calificó a Mirage Resorts como la segunda empresa más admirada entre las empresas estadounidenses. También calificó entre las primeras tres por su espíritu innovador y la calidad de sus productos y servicios. Steve Wynn es un hombre obsesionado con los detalles y continuamente se esfuerza por alcanzar la perfección.

The Wynn Las Vegas Resort and Casino abrió sus puertas el 28 de abril de 2005. La propiedad, que comprende 217 acres de terreno, está ubicada en la intersección de Las Vegas Strip y Sands Avenue. El hotel no sólo cuenta con un casino de 111 000 pies cuadrados con 137 juegos de mesa, sino también con servicio de alojamiento de lujo en 2 674 habitaciones y suites, 36 villas en camino abierto y 6 de entrada privada. La propiedad ofrece a sus huéspedes 18 restaurantes, una concesionaria de automóviles Ferrari y Maserati; 76 000 pies cuadrados de prestigiosas tiendas minoristas; instalaciones recreativas, como un campo de golf de 18 hoyos; cinco albercas; cabañas completas; servicio integral de spa y salón; fastuosas actividades nocturnas (clubes nocturnos y salones públicos de entretenimiento). El Wynn Las Vegas ha sido descrito como un hotel “íntimo”, pues es mucho más pequeño que algunas de las estructuras de sus competidores. Debido a la demanda de los servicios que ofrece Wynn Las Vegas, se comenzó con el desarrollo de Encore Diamond. Encore estará ubicado en la *Strip* (la Franja), a un lado de Wynn Las Vegas, y se espera que esté listo para 2009.

Wynn Resorts está en una búsqueda constante de ubicaciones y oportunidades adicionales tanto nacional como internacionalmente. Además, busca oportunida-

des para posibles hoteles en Filipinas y también se está expandiendo a nuevos mercados, como las carreras de caballos.

¿QUIÉN ES EL SUPERVISOR DEL CASINO?

La fortaleza operativa más grande de Wynn Resorts, Ltd., ha sido su fundador mismo, Steve Wynn. Con más de 30 años de experiencia en Las Vegas, este hombre tiene los contactos, las alianzas y el conocimiento que no puede reemplazarse con facilidad. Como lo dice un cantinero en Wynn Las Vegas, el señor Wynn continúa siendo un CEO muy activo. Puede ser visto de manera habitual en el casino, hablando con clientes y empleados. Su pasión por la perfección puede constatarse en toda el área de Las Vegas, desde el Golden Nugget hasta el Bellagio. Cuando habla acerca del Wynn Macau y su escala en comparación con algunos otros casinos, el señor Wynn afirma, “Más grande no es mejor. Mejor es mejor”. Ésta es la idea sobre la que Wynn Resorts se apoya para diferenciar sus hoteles de otros competidores directos.

Muchos otros altos directivos se unieron al señor Wynn cuando dejó el Mirage. El equipo directivo en Wynn Resorts cuenta con un gran caudal de experiencia en lo tocante al desarrollo de hoteles casinos de calidad. A medida que Wynn Resorts continúe con su crecimiento, la experiencia combinada de estos individuos garantizará que el hotel siga desarrollando operaciones de talla mundial. Sin embargo, el hecho de que Wynn Resorts pueda mantener sus ventajas competitivas se debe en gran parte a la participación de Steve Wynn.² Si Steve Wynn deja la empresa por alguna otra razón diferente a la muerte o a una severa incapacidad, el hotel perdería todas sus líneas de crédito. Aunque el señor Wynn constituye una fortaleza operativa, la completa dependencia de él que tiene la empresa supone una debilidad significativa.

LOS ASESES SIRVEN DE COMODINES

De acuerdo con la Asociación Estadounidense de la Industria Turística (TIA, por sus siglas en inglés), esta industria es el tercer minorista más grande después de la automotriz y las tiendas de alimentos, y es la exportadora de servicios más grandes de la nación.³ La industria hotelera/turística ha cambiado en años recientes debido a las posibles amenazas del terrorismo y los recortes en el gasto de los consumidores destinado a viajar. En los

años siguientes a los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001, Estados Unidos ha introducido requerimientos más estrictos para las visas y los pasaportes. Los recientes aumentos en el costo del combustible para las aeronaves han traído consigo aumentos en las tarifas aéreas. Estos cambios han repercutido en el número de personas que elige viajar y vacacionar lejos de casa, lo que ha afectado a la industria en general.

Hay muchas oportunidades en la industria de los juegos de azar, desde el punto de vista social y demográfico. Conforme la legalización de las apuestas se difunde por todo Estados Unidos, la aceptación social de este pasatiempo está haciendo lo propio. En el pasado, el juego y las apuestas tenían una asociación negativa con conductas como la adicción y la corrupción, pero hoy el juego está ganando cada vez más aceptación social por considerarse como una actividad divertida y recreativa, en especial entre los adultos mayores.

En 2006, Las Vegas Strip tenía 38.9 millones de visitantes, y Wynn Las Vegas disfrutaba de una ocupación de 94.4% en su hotel de 2 716 habitaciones, un porcentaje mucho más alto que el promedio en el área.⁴ La marca Wynn Resort es sinónimo de lujo en el mercado de los casinos y aprovecha su reputación para atraer al mercado más acaudalado.

Con base en las tendencias demográficas estadounidenses, se puede decir que Wynn Las Vegas está en la industria correcta en el momento correcto. En un informe de 2006 ofrecido por Mintel Research sobre las apuestas estilo casino y los casinos, se advierte que la población está envejeciendo, lo cual es benéfico para la industria. El supuesto del que parten es que, a medida que las personas envejecen, tienden más a apostar. Como el informe indica, “En general, la población estadounidense está envejeciendo... Las apuestas en casino son en gran medida un deporte para la generación cada vez más adulta. Los jubilados y los padres cuyos hijos crecieron y se fueron de casa suelen entrar en los casinos con un ingreso disponible para gastar, seguridad financiera y tiempo libre”.⁵

En la actualidad en Estados Unidos, los baby boomers están en proceso de jubilarse; son más sanos y prósperos que las generaciones anteriores y tienen un mayor poder adquisitivo. A medida que los boomers se jubilan, gastan más dinero en actividades recreativas y de ocio, así que están abarrotando los casinos. Este creciente segmento del mercado representa una oportunidad para la industria del juego y en específico para Wynn Resorts.

Existen algunas amenazas sociales y demográficas que Wynn Resorts debe tomar en cuenta. La primera es que las normas sociales en Estados Unidos difieren de las que se practican en Macau y no deben aplicarse de

manera universal. La tasa de ocupación en los hoteles Wynn Macau es de 80%, la cual es mucho menor que la del hotel en Las Vegas.⁶

De aquellos que visitan Macau, sólo 25% se queda a pasar la noche en los hoteles. Aquellos que lo hacen, tienden a hospedarse por un corto periodo (una o dos noches). Algo muy diferente de lo que hace el visitante promedio en Las Vegas. Aunque Wynn está invirtiendo en la expansión de las instalaciones de Macau, es importante que tenga en mente esta distinción. El comportamiento del visitante de Macau puede cambiar, pero los analistas coinciden en que esto no sucederá pronto. Invertir en la industria hotelera quizás no sea una apuesta segura para Wynn y otros casinos.⁷ El cliente ideal de Wynn es al que se le denomina “ballena”, es decir, el apostador audaz, adinerado y jugador de grandes sumas. Con una creciente competencia global, será imperativo para Wynn Resorts mantener su imagen de alta categoría para atraer y conservar a los clientes “ballena”. Si éstos se van a cualquier otro hotel, será una pérdida significativa para la empresa.

PONGA CARA DE PÓKER

Dentro de la industria del entretenimiento de las apuestas y los hoteles, existen muchas propiedades competidoras, como el Mirage, Las Vegas Sands, el Venetian, Paris y el Bellagio, por nombrar unas cuantas. Cada casino tiene su tema y atrae a un gran número de visitantes, lo cual los convierte en competidores directos de Wynn Las Vegas.

- *Ameristar Casino* tiene casinos en Black Hawk, Colorado; North Chicago, Indiana, Council Bluffs, Iowa; Vicksburg, Mississippi; Kansas City y St. Charles, Missouri; y Jackpot, Nevada. Están establecidos como las instalaciones más sumptuosas para las apuestas y el entretenimiento en esas áreas.
- *MGM Mirage* posee hoteles destacados como el Mirage, Bellagio, Mandalay Bay y Luxor, por nombrar algunos.
- *Las Vegas Sands Corporation* es uno de los desarrolladores internacionales líderes de hoteles integrados multiusos. La empresa es propietaria del Venetian Resort Hotel Casino, el Sands Expo and Convention Center en Las Vegas, el Sands Macau en la Región Administrativa Especial de Macau. En 2007, la empresa abrió dos nuevos hoteles: el Palazzo Resort Hotel Casino en Las Vegas y el Venetian Macau Resort Hotel Casino en Macau. También están desarrollando Cotai Strip, un conjunto de propiedades

hoteleras con servicio de casino en Macau, y fueron elegidos por el gobierno de Singapur para construir el Marina Bay Sands, un hotel integrado, cuya apertura en esa ciudad está programada para finales de 2009.

- *Boyd Gaming Corporation* es una de las empresas de más alta calidad en la industria de los casinos dentro de Estados Unidos. Tienen operaciones en Indiana, Louisiana, Misisipi, Nueva Jersey y Nevada.
- *Harrah's* posee, opera y administra alrededor de 50 casinos: Bally's, Caesars, Harrah's y Horseshu sólo por nombrar algunos. La mayoría de los casinos tiene su sede principal en Estados Unidos y Reino Unido. Las operaciones abarcan hoteles con casino, casinos en desembarcaderos y embarcaciones fluviales, y establecimientos nativo estadounidenses de apuestas.

Steve Wynn no le teme a la competencia, pues piensa que sus casinos atienden a viajeros que tienen demandas mayores. El interés principal de Wynn está en orientarse en los jugadores acaudalados con nuevas suites lujosas y mesas de bacará. Wynn se centra en diferenciar a su empresa en cuestiones como la atmósfera y el diseño de sus hoteles, y un mejor servicio y lujo para el cliente, lo que lo convierte en un proveedor de servicio completo.

El momento no podía ser mejor para que Steve Wynn comenzara algo nuevo. La fusión de \$9 400 millones entre Harrah's y Caesar's Entertainment, junto con MGM y Mandalay Bay, dio a Wynn una amplia gama de altos directivos de donde elegir cuando desarrolló sus casinos. Además, debido a tales fusiones, era de esperarse que casinos como Harrah's, que por tradición se habían orientado a jugadores de la clase media, se alejaran de los clientes acaudalados del Caesar's Palace para orientarse en el jugador de clases más bajas. Tal maniobra podría generar ingresos adicionales para Wynn, pues esos jugadores recurrirían a Wynn Resort por sus servicios de nivel superior.

En general, los operadores de casinos rivales afirman que los nuevos hoteles son buenos para Las Vegas pues dan más razones a las personas para acudir al centro de la ciudad. Sin embargo, detrás de escena, compiten por el tipo de jugadores que se sienten cómodos apostando \$10 000 o más por mano. MGM ya ha lanzado su contraofensiva. "Están gastando un dineral en eventos, compras desaforadas, torneos de bacará, excursiones de pesca", dice Steve Conigliaro, empresario independiente que hospeda a grandes apostadores en diferentes casinos. "Steve Wynn está ganando algunos negocios. Él sabe lo que a la gente le gusta".⁸

LA SUERTE EN LA TÓMBOLA

En la industria hotelera de los casinos, la posibilidad de encontrar terreno y licencias en áreas legales es muy difícil, pues muchos países imponen regulaciones estrictas a los hoteles con juegos de azar. Es difícil obtener las licencias para dichos juegos debido a las regulaciones gubernamentales y disponibilidad limitada. Supuestamente es más difícil encontrar un lugar que no sólo pueda soportar el tamaño sino que también cumpla con los requerimientos legales de uso de suelo. Hoy, Wynn Resorts, Ltd. tiene un punto de primer nivel en la franja de Las Vegas y también alberga al único campo de golf de la franja. Wynn también posee una de las cuatro licencias en Macau. Tener recursos tan escasos ofrece a la empresa una ventaja notable.

Las regulaciones concernientes a la expansión en China siguen siendo cuestionables y podrían ser una barrera al ingreso. En los informes 10-K de Wynn, se observan ciertos factores de riesgo para la empresa, incluido el hecho de que su concesión en Macau expira en junio de 2017, fecha en la cual el gobierno de Macau tiene el derecho a apoderarse de la operación. La empresa también observa que en la actualidad se han otorgado sólo tres concesiones de juego hasta 2009. Si el gobierno de Macau revisara esta situación al conceder más concesiones, podrían, en esencia, aliviar esta barrera particular al ingreso para otros casinos y Wynn podría ver más competencia en el área.

Macau, una isla ubicada a 37 millas al sureste de Hong Kong y a una hora de distancia en ferry, se ha convertido en un popular destino para los juegos de azar. Por ahora, hay 24 casinos operando en Macau con varios otros en la fase de construcción y desarrollo. Sociedade de Jogos de Macau (SJM) posee y opera 17 de estos 24 casinos. La mayoría son instalaciones relativamente pequeñas que no tienen el alto nivel de Wynn. Sin embargo, SJM controla tres de los más grandes casinos de Macau: el Hotel Lisboa, el Greek Mythology Casino y el Jai Alai.⁹

En la actualidad, Wynn Macau paga un impuesto de 35% sobre la utilidad bruta que obtiene de los juegos de azar y se espera que contribuya con hasta 4% de los ingresos brutos en juegos de azar para la promoción de intereses públicos, seguridad social, infraestructura y turismo en Macau.¹⁰ Si las regulaciones cambiaran y los impuestos disminuyeran, Wynn Resorts podría retener una mayor parte de sus utilidades.

Por el momento, el gobierno chino no permite casinos en la península, sólo en Macau,¹¹ así que ingresar en el monopolio de los casinos en Macau ha supuesto

una enorme oportunidad de crecimiento para Wynn Resorts.¹² El gobierno de dicha ciudad está tratando de convertir a Macau en el “destino turístico predilecto” en Asia.¹³ En 2002, el monopolio de los casinos impuesto por el gobierno en Macau terminó cuando éste otorgó concesiones a tres empresas extranjeras para operar casinos en ese lugar. El gobierno autorizó a cada una de las tres otorgar una subconcesión a otro operador de juegos de azar.¹⁴ Si esta situación legal ocurriera en otras áreas del planeta, supondría una oportunidad de crecimiento adicional para Wynn Resorts, que mediante la concesión que le fue otorgada, Wynn puede desarrollar un número ilimitado de hoteles casino en Macau con la aprobación de su gobierno.¹⁵ Esta oportunidad legal tiene un valor significativo para Wynn Resorts, pues es uno de los pocos elegidos a tener ese derecho. Además, debido a que un número limitado de empresas tiene derechos de operación de casinos en Macau, Wynn está operando en un entorno competitivo hasta cierto grado restringido, pues posee una de esas seis licencias para operar juegos de azar.¹⁶

Recientemente, Wynn Resorts obtuvo la concesión para el uso de suelo de 52 acres de la franja Coati de Macau. Esto es esencial para los futuros planes de expansión de Wynn Resorts. Steve Wynn afirmó en la conferencia telefónica del tercer trimestre de 2007 que planeaba construir “el hotel más hermoso de la Tierra” en Coati. Por el momento, los diseños incluyen un hotel de 1 500 a 1 200 suites que ocupará los 52 acres. Wynn afirmó que este hotel tendrá cosas nunca antes vistas; que será costoso pero que “será toda una experiencia”.

El gobierno chino espera continuar relajando las restricciones en los movimientos turísticos y monetarios entre China y Macau. Hasta ahora, al relajar sus restricciones monetarias y turísticas, los ciudadanos chinos de ciertas áreas urbanizadas y económicamente desarrolladas pueden visitar Macau sin formar parte de grupos de turistas y ahora se les permite ingresar más dinero a Macau.¹⁷ Si el gobierno chino continúa flexibilizando sus restricciones en viajes y monedas, el turismo en Macau aumentará y la rentabilidad potencial para Wynn Resorts también lo hará.

En 1999, Portugal regresó a China el poder sobre Macau después de 450 años de control. Las instituciones legislativas, regulatorias y legales en Macau aún se encuentran en una fase de transición, pues este cambio en el control ocurrió hace menos de ocho años.¹⁸ El éxito perdurable de Wynn Macau dependerá del desarrollo exitoso del marco político, económico y regulatorio de ese lugar. Wynn Resorts podría verse afectado si las condiciones del entorno en Macau se tornaran desfavorables.

Hacer negocios en un mercado emergente supone riesgos políticos, económicos y sociales significativos para Wynn Macau.¹⁹ Por ejemplo, la agitación nacional o internacional, las epidemias como la gripe aviar, el terrorismo, los conflictos militares en China o Macau afectarán de manera drástica a Wynn Macau no sólo reduciendo el flujo de clientes por una disminución en el turismo, sino también recortando el gasto discrecional del consumidor y aumentando el riesgo de impuestos y controles gubernamentales mayores sobre las operaciones de juegos de azar.

Además, según el acuerdo de Wynn Resorts con el gobierno de Macau, el gobierno tiene en todo momento el derecho de “asumir la custodia y control temporal sobre la operación de un casino en ciertas circunstancias”.²⁰ La capacidad del gobierno para tomar el control del casino en todo momento que lo considere apropiado, es una amenaza significativa para el éxito de Wynn Resorts, debido a que podría perder el control de sus operaciones en Macau.

Además, Wynn Macau está sujeto a estrictos controles regulatorios gubernamentales, que limitan su libertad en las operaciones y creatividad. Por ejemplo, una de las regulaciones exige a Wynn Macau tener un director general que sea residente permanente de Macau y propietario de por lo menos 10% del capital accionario de la empresa.²¹ El gobierno de Macau debe aprobar a este director general y a cualquier sucesor, así como todos los contratos relacionados con la operación del casino de Macau. Éste es sólo un ejemplo del tipo de restricciones y del nivel de control que el gobierno ejerce sobre Wynn Macau.

La concesión del terreno en Macau supone amenazas adicionales a Wynn Resorts. Bajo el acuerdo, Wynn Macau está arrendando los 16 acres al gobierno de Macau por 25 años. El gobierno de Macau puede revocar la concesión a partir del 24 de junio de 2017, y Wynn Macau tendrá el derecho de recibir una compensación justa con base en la cantidad de ingresos generada durante el año fiscal anterior.²² Si el gobierno retira la concesión del terreno, los planes de Wynn Resorts fracasarían y posiblemente quedaría muy endeudado y sin medios para hacer frente a la situación. Sin embargo, si el gobierno no recupera el terreno, la concesión podría renovarse pero los pagos semestrales de uso de suelo aumentarían de manera importante y reducirían la utilidad neta de Wynn.

Después del 1 de abril de 2009, el gobierno de Macau obtuvo el derecho de ofrecer concesiones adicionales para la operación de casinos en Macau.²³ Si se otorgan concesiones adicionales, Wynn Macau enfrentará una mayor competencia, pues estos competidores ya poseen

terrenos en Macau pero aún no tienen concesiones para construir. Además, si los esfuerzos por legalizar el juego en Tailandia o Taiwán son exitosos, Wynn enfrentará la competencia de las áreas circundantes.²⁴ Esta competencia atraerá hacia sí a los clientes, lo cual reducirá la rentabilidad potencial de Wynn Macau; también podrá perder a sus empleados clave por las oportunidades laborales más atractivas en otros países de Asia.

Existe otra amenaza en la posibilidad de que Wynn Resorts, Ltd. sea incapaz de cobrar las deudas de juego de sus clientes. Esto podría tener grandes repercusiones negativas en los resultados operativos de Wynn Macau, si la empresa no puede cobrar sus ganancias. En Macau, los impuestos se determinan sobre los ingresos brutos del juego, sin importar si éstos se cobran. En esencia, Wynn Macau tendría que pagar impuestos sobre dinero que nunca recibió, si nunca pudiera cobrar la deuda.²⁵

A medida que el entorno competitivo en Macau aumenta, la fuente disponible de personal talentoso disminuirá, lo cual podría obstaculizar los planes de expansión futura en Macau. Wynn Resorts deberá solicitar al gobierno que conceda visas para más trabajadores inmigrantes. Si no pueden hacerlo, correrán el riesgo de tener empleados incapaces de manejar las instalaciones. Aunque Wynn tenga éxito en este aspecto, las leyes estrictas de inmigración tardarán en cambiar, lo cual podría afectar el futuro de Wynn en Macau.

Wynn Resorts se ha posicionado bien en los mercados crecientes de los juegos de azar, en particular en Macau. El desarrollo de un casino en esta área es una oportunidad estratégica. Desde un punto de vista económico, el PIB de Macau ha aumentado cerca de 30% en los primeros dos trimestres de 2007. El crecimiento en el juego también ha generado una mayor inversión extranjera en el área. Las exportaciones estadounidenses a Macau también han experimentado un tremendo crecimiento.²⁶

El crecimiento del producto interno bruto (PIB) de Macau no tiende a ser sostenible. Con la mayor competencia en la región, disminuirá la ventaja que tiene Wynn por ser el primero en actuar. Por otra parte, la empresa sólo tiene dos casinos que producen ingresos, y con los esfuerzos de desarrollo en marcha para sus siguientes proyectos, sin lugar a dudas, el flujo de efectivo será un problema.

rados a través de amenidades y servicio al cliente de alta calidad. Esta experiencia fastuosa permite a los consumidores justificar el gasto de grandes sumas de dinero en apuestas, cenas, bebidas, compras y spas. La empresa desarrolló de manera estratégica la marca Wynn para que fuera sinónimo de bienes y servicios de alta calidad. La promoción continua de la marca es parte de la estrategia general de la empresa.²⁷

Steve Wynn es famoso por mejorar los estándares del lujo en Las Vegas. El empaque del producto Wynn es el glamour y el oropel de sus hoteles, casinos, restaurantes y tiendas (como las concesionarias Ferrari y Maserati). Cuando los clientes entran al lobby de un hotel Wynn al instante quedan impresionados con su decoración. Este sentimiento se extiende por todo el hotel en pasillos, habitaciones, suites, villas y villas de ingreso privado. El casino lleva la pompa y el destello a otro nivel. Una sola mirada a las luces y sonidos haría sentir a cualquier cliente la emoción por las apuestas. El piso del casino está diseñado de manera específica para el cliente de alto nivel y contiene muchas áreas privadas para invitados de honor (VIP) y mesas para grandes apostadores. Estas áreas y mesas especiales contribuyen aún más a lograr una experiencia de alto nivel para el cliente.

El hotel puede fijar un precio más alto debido al aura que genera el nombre Wynn, a la base de clientes de altos ingresos y a la alta calidad de sus productos y servicios. En 2006 Wynn generó las tarifas más altas por habitación en la franja de Las Vegas. La tarifa promedio en el trimestre que terminó el 31 de diciembre de 2006, era de \$291, a la que seguía el Bellagio con \$260 y después el Venetian a \$243.²⁸

Wynn está segmentando aún más el mercado de clientes de altos ingresos con la introducción del Encore at Wynn Las Vegas, un hotel en el que todas sus habitaciones son suites y que cuenta con casino propio, restaurantes, club nocturno, alberca y spa. Esta estratificación de producto permite a Wynn aprovechar la obsesión de las “celebridades” por Las Vegas. El Encore at Wynn Las Vegas será superior a Wynn Las Vegas en lujo, amenidades y, por supuesto, en precio. Esto servirá para excluir a las personas que no puedan pagar el precio y atraerá a la élite de clientes que buscan tanto privacidad como lujo.

Steve Wynn no es de ninguna manera un recién llegado a Las Vegas, y conoce la importancia de la ubicación estratégica en la franja de esta ciudad. Wynn posee 235 acres en la franja, que alojan a hoteles, casinos y un campo de golf, el único en la franja. Wynn fue también estratégico al comprar terrenos en Macau y Coati, y en medio de toda la excitación obtuvo porciones importantes de terreno.

PREDICAR CON EL EJEMPLO

Una de las mayores fortalezas de marketing de Wynn Resorts es el desarrollo estratégico de su producto. El producto que vende Wynn es una experiencia hotelera de lujo que haga a los clientes sentirse mimados y valo-

Wynn ha sido exitoso en el pasado con el marketing directo orientado a sus clientes acaudalados. El año pasado expandió su promoción para incluir varios canales de medios, como impresos, radio y televisión.²⁹ Wynn Macau ofrece la oportunidad de realizar marketing cooperativo con Wynn Las Vegas. Pues el segmento de mercado meta tanto en Wynn Las Vegas como en Wynn Macau son los clientes de altos ingresos que tienen recursos para viajar y vacacionar en otras partes del mundo, lo cual puede hacer que el marketing cooperativo sea muy eficaz. Wynn es el único operador de juegos de azar en orientarse a clientes de alto nivel tanto en Las Vegas como en Macau.³⁰

Debido a que Wynn tiene las tarifas más altas en la franja, sería difícil extender su base de clientes más allá de los clientes de alto nivel. Además, los precios ya altos pueden ocasionar que Wynn aumente sus tarifas con mayor lentitud cada año que los demás hoteles en la franja. Para el trimestre que terminó el 16 de diciembre de 2006, la tarifa promedio por habitación en Wynn aumentó 4.4% de 2005 a 2006, mientras que las tarifas de los competidores aumentaron de 5.0% a 9.5%.³²

Wynn se enfrenta al reto de comprender al cliente en Macau y en otros mercados globales. Para lograrlo, tiene directivos de marketing ubicados en oficinas de todo el mundo. Sin embargo, un directivo de marketing aislado en ubicaciones estratégicas globales quizás no sea suficiente para realizar una investigación de mercados detallada y ajustar el producto según sea necesario. Por último, enfocarse sólo en el mercado de alto nivel podría ser una debilidad de marketing, puesto que Wynn está ignorando la gran base de clientes con ingresos medios. Este segmento incluye a vacacionistas y jóvenes que buscan un lugar más económico para hospedarse, en el entendido de que la mayor parte de su presupuesto estará destinada a las comidas y el entretenimiento.

Cuando un cliente llega a la entrada del Wynn después de haber estado en la franja de Las Vegas o Macau, la sensación que tiene es que lo acaban de sacar de una tumultuosa calle citadina para aterrizar en un paraíso tropical. Ingresar al casino es estar rodeado por bellos jardines florales y relajantes sonidos acuáticos. A pesar de la cercanía de los sonidos del casino, la atmósfera del juego no es la primera que percibe una persona. Wynn Resort hace sentir a sus clientes cómodos al invitarlos a relajarse y disfrutar de los entornos serenos. En los restaurantes, en especial en el Bartolotta's con motivos mediterráneos, el renombrado chef sale e interactúa con los comensales. Cada momento en el casino y cada interacción con el personal están diseñados para ofrecer al cliente la máxima experiencia. El personal está enfocado en brindar una experiencia de suntuosidad y servicio.

La meta de Wynn Resorts es atraer a clientes apostadores de clase alta. En agosto de 2006, Wynn Resorts, Ltd., cambió su política de acumulación de propinas para incluir a los supervisores de casino y de mesas. En términos operativos, este movimiento hizo posible que los dealers experimentados asumieran puestos como supervisores, quienes hasta entonces, solían ganar menos que los dealers. La empresa espera que la nueva política de acumulación de propinas asegure que los supervisores de mesas y de casino tengan más interés en mantener felices a los grandes apostadores. Darán más atenciones gratuitas y, a su vez, los clientes permanecerán por más tiempo y regresarán con más frecuencia. Esta política es un ejemplo del tipo de maniobras que Wynn ha hecho para aumentar la experiencia de suntuosidad que el cliente recibe.

CIEGO GRANDE, CIEGO PEQUEÑO

Es claro que Steve Wynn ha construido y operado con éxito un imperio hotelero que lo ha llevado a aumentar su riqueza personal a 1 600 millones de dólares. Esta proeza fue lograda gracias a su ambición personal, su habilidad en los negocios y su visión de lo que el entretenimiento significa en verdad para el mundo. Aunque Steve Wynn parece ser el epítome de los gurús de los hoteles casino, su marca no garantiza el éxito futuro de Wynn Resorts, Ltd. Existen muchos desafíos que Wynn tendrá que enfrentar, y el futuro puede traer consigo algunas sorpresas. Por el momento, hay tres desafíos importantes que la empresa deberá enfrentar en el futuro. El primero es la necesidad de un modo seguro de conservar la ventaja competitiva, puesto que la competencia extranjera y la nacional está aumentando en la industria de los juegos de azar. Segundo, el gobierno de Macau se reserva el derecho a asumir el control del Wynn Casino en 2017, como se mencionó antes; esto podría perjudicar las utilidades de la empresa, así que necesita diseñar algunas soluciones para garantizar que la supervivencia de la misma no dependa principalmente de los ingresos generados en el hotel casino Wynn Macau. Un tercer desafío para el éxito futuro, pero no el final, es la pérdida del mismo Steve Wynn. Perderlo significaría no contar con su conocimiento experto (o expertise), su pasión y relaciones gubernamentales (concesiones y licencias). En el escenario más probable, la pérdida de Steve Wynn puede generar la venta de la empresa a un competidor, como MGM Inc. Aunque, Wynn Resorts no tiene garantizado el éxito futuro, sin lugar a dudas está en el camino correcto de lograrlo.

Estados financieros (22 de febrero de 2008, 10-K Edgar Online)
WYNN RESORTS LIMITED AND SUBSIDIARIES
ESTADOS CONSOLIDADOS DE LAS OPERACIONES
(cifras en miles de dólares, salvo los datos por acción)

	De los años que terminaron el 31 de diciembre		
	2007	2006	2005
Ingresos operativos			
Casino	\$ 1949870	\$ 800591	\$ 353663
Habitaciones	339391	283084	170315
Alimentos y bebidas	353983	309771	173700
Entretenimiento, ventas minoristas y otros	<u>245201</u>	<u>205213</u>	<u>125230</u>
Ingresos brutos	2888445	1598659	822908
Menos: estipendios promocionales	<u>(200926)</u>	<u>(166402)</u>	<u>(100927)</u>
Ingresos netos	<u>2687519</u>	<u>1432257</u>	<u>721981</u>
Costos y gastos operativos:			
Casino	1168119	439902	155075
Habitaciones	83237	73878	44171
Alimentos y bebidas	212622	194403	118670
Entretenimiento, ventas minoristas y otros	161087	134530	80185
Generales y administrativos	310820	231515	118980
Provisión para cuentas de cobro dudoso	36109	21163	16206
Costos de preapertura	7063	62726	96940
Depreciación y amortización	219923	175464	103344
Cuota de terminación de contrato	—	5000	—
Cargos por la propiedad y otros	<u>60857</u>	<u>25060</u>	<u>14297</u>
Costos y gastos operativos totales	2259837	1363641	747868
Capital en ingreso de filiales no consolidadas	<u>1721</u>	<u>2283</u>	<u>1331</u>
Utilidad (pérdida) de operación	<u>429403</u>	<u>70899</u>	<u>(24556)</u>
Otros ingresos (gastos)			
Intereses y otros ingresos	47765	46752	28267
Gastos de intereses, interés capitalizado neto	(143777)	(148017)	(102699)
Distribución entre tenedores de bonos convertibles	—	(58477)	—
Incremento (decremento) en el valor razonable del swap	(6001)	1196	8152
Ganancia neta de la venta del derecho de subconcesión	—	899409	—

(continúa)

Estados financieros (22 de febrero de 2008, 10-K Edgar Online)
WYNN RESORTS LIMITED AND SUBSIDIARIES
ESTADOS CONSOLIDADOS DE LAS OPERACIONES
(cifras en miles de dólares, salvo los datos por acción) (*continuación*)

	De los años que terminaron el 31 de diciembre		
	2007	2006	2005
Pérdida por extinción de deuda	(157)	(12 533)	—
Otros ingresos (gastos), netos	(102 170)	728 330	(66 280)
Utilidad (pérdida) antes de impuestos	327 233	799 229	(90 836)
Provisión para pago de impuestos	(69 085)	(170 501)	—
Utilidad (pérdida) neta	<u>\$ 258 148</u>	<u>\$ 628 728</u>	<u>\$ (90 836)</u>
Utilidad (pérdida) básica y diluida por acciones ordinarias:			
Utilidad (pérdida) neta:			
Básica	\$ 2.43	\$ 6.29	\$ (0.92)
Diluida	\$ 2.34	\$ 6.24	\$ (0.92)
Promedio ponderado de acciones ordinarias en circulación:			
Básico	106 030	99 998	98 308
Diluido	112 685	111 627	98 308

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO DE WYNN RESORTS, LIMITED AND SUBSIDIARIES
(cifras en miles, salvo los datos de acciones)

	Diciembre 31	
	2007	2006
ACTIVO		
Activo circulante:		
Efectivo y equivalentes al efectivo	\$ 1 275 120	\$ 789 407
Efectivo e inversiones restringidas	—	58 598
Cuentas por cobrar, netas	179 059	140 232
Inventarios	73 291	64 368
Impuestos diferidos	24 746	13 727
Gastos prepagados y otros	29 775	30 659
Total de activo circulante	1 581 991	1 096 991
Efectivo e inversiones restringidas	531 120	178 788

(continúa)

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO DE WYNN RESORTS, LIMITED AND SUBSIDIARIES
(cifras en miles de dólares, salvo los datos de acciones) (continuación)

	Diciembre 31	
	2007	2006
Propiedad y equipo, netos	3 939 979	3 157 622
Intangibles, netos	60 074	65 135
Costos financieros diferidos	83 087	74 871
Depósitos y otros activos	97 531	80 792
Inversión en filiales no consolidadas	<u>5 500</u>	<u>5 981</u>
Activos totales	<u>\$ 6 299 282</u>	<u>\$ 4 660 180</u>
PASIVO Y CAPITAL SOCIAL DE LOS ACCIONISTAS		
Pasivo circulante:		
Cuentas y construcción por pagar	\$ 182 718	\$ 123 061
Porción circulante de la deuda a largo plazo	3 273	6 115
Porción circulante de la obligación por concesión de terreno	5 738	7 433
Impuestos por pagar	138	87 164
Interés acumulado	12 478	15 495
Compensaciones y beneficios devengados	93 097	71 223
Impuestos por pagar sobre juegos de azar	75 014	46 403
Otros gastos acumulados	18 367	10 742
Depósitos de clientes y otros pasivos relacionados	177 605	127 751
Retención de construcción	<u>16 755</u>	<u>15 700</u>
Total de pasivo circulante	585 183	511 087
Deuda a largo plazo	3 533 339	2 380 537
Otros pasivos a largo plazo	39 335	5 214
Obligación a largo plazo por concesión de terreno	6 029	11 809
Impuestos diferidos	152 953	97 064
Retención de construcción	<u>34 284</u>	<u>8 884</u>
Pasivo total	<u>4 351 123</u>	<u>3 014 595</u>
Compromisos y contingencias (nota 18)		
Capital de los accionistas:		
Acción preferente, valor nominal \$0.01; 40 000 000 acciones autorizadas; cero acciones emitidas y circulantes	—	—

(continúa)

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO DE WYNN RESORTS, LIMITED AND SUBSIDIARIES
(cifras en miles de dólares, salvo los datos de acciones) (*continuación*)

	Diciembre 31	
	2007	2006
Acción ordinaria; valor nominal \$0.01; 40 000 000 acciones autorizadas; 116 259 411 y 101 887 031 acciones emitidas; 114 370 090 y 101 887 031 acciones en circulación	1 162	1 018
Acciones en tesorería; al costo; 1 889 321 acciones	(179 277)	—
Prima de emisión	2 273 078	2 022 408
Otras pérdidas integrales acumuladas	(2 905)	(94)
Déficit acumulado	(143 899)	(377 747)
Total del capital de los accionistas	<u>1 948 159</u>	<u>1 645 585</u>
Total de pasivo y capital social	\$6 299 282	\$4 660 180

ESTADOS CONSOLIDADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO DE WYNN RESORTS, LIMITED AND SUBSIDIARIES
(cifras en miles de dólares)

	De los años que terminaron el 31 de diciembre		
	2007	2006	2005
Flujos de efectivo de las actividades operativas:			
Utilidad (pérdida) neta	\$258 148	\$628 728	\$(90 836)
Ajustes para conciliar la utilidad (pérdida) neta con el efectivo neto proporcionado por las actividades operativas:			
Depreciación y amortización	219 923	175 464	103 344
Impuestos diferidos	68 152	170 321	—
Compensación basada en acciones	18 527	16 712	4 676
Amortización y cancelaciones de los costos del financiamiento diferidos, y otros	19 318	23 419	14 045
Pérdida proveniente de la extinción de deudas	157	11 316	—
Provisión para cuentas dudosas	36 109	21 163	16 206
Cargos a la propiedad y otros	60 857	25 060	14 297
Capital en ingreso de filiales no consolidadas, distribuciones netas	481	(911)	(1 331)
Decremento (incremento) en el valor razonable del swap	6 001	(1 196)	(8 152)
Ganancia por la venta del derecho de subconcesión	—	(899 409)	—

(continúa)

ESTADOS CONSOLIDADOS DE FLUJOS DE EFECTIVO DE WYNN RESORTS, LIMITED AND SUBSIDIARIES
(cifras en miles de dólares)

	De los años que terminaron el 31 de diciembre		
	2007	2006	2005
Incremento (decremento) en el efectivo por cambios en:			
Cuentas por cobrar netas	(75 029)	(72 927)	(104 418)
Inventarios y gastos prepagados, y otros	(7 565)	(21 261)	(58 934)
Cuentas por pagar y gastos acumulados	<u>54 093</u>	<u>164 287</u>	<u>159 578</u>
Efectivo neto proporcionado por actividades operativas	<u>659 172</u>	<u>240 766</u>	<u>48 475</u>
Flujo de efectivo de actividades de inversión:			
Gastos de capital, neto de cuentas por pagar de construcción y retención	(1 007 370)	(643 360)	(877 074)
Efectivo e inversiones restringidas	(293 734)	205 216	499 765
Inversión en filiales no consolidadas	—	—	(3 739)
Compra de intangibles y otros activos	(43 216)	(59 456)	(40 181)
Ingresos por la venta del derecho de subconcesión, netas	—	899 409	—
Ingresos por la venta de equipo	<u>21 581</u>	—	<u>109</u>
Efectivo neto proporcionado por (usado en) actividades de inversión	<u>(1 322 739)</u>	<u>401 809</u>	<u>(421 120)</u>
Flujos de efectivo de actividades de financiamiento:			
Ingresos del ejercicio de opciones de compra de acciones	9 180	21 790	1 404
Ingresos por la emisión de acciones ordinarias	664 125	—	—
Distribuciones de efectivo	(683 299)	(608 299)	—
Ingresos por la emisión de deuda a largo plazo	1 672 987	746 948	627 131
Abonos a capital por deudas a largo plazo	(297 321)	(440 929)	(121 933)
Ingresos por la terminación de la tasa de interés del swap	—	6 605	—
Compra de capital de tesorería	(179 277)	—	—
Pago de las obligaciones a largo plazo por la concesión de terreno	(7 411)	(9 000)	(8 921)
Pago por costos de financiamiento diferidos y otros	<u>(27 045)</u>	<u>(4 572)</u>	<u>(21 008)</u>
Efectivo neto proporcionado por (utilizado en) actividades de financiamiento	<u>1 151 939</u>	<u>(287 457)</u>	<u>476 673</u>
Efecto del tipo de cambio en el efectivo	<u>(2 659)</u>	—	—
Efectivo y equivalentes de efectivo:			

(continúa)

ESTADOS CONSOLIDADOS DE FLUJO DE EFECTIVO DE WYNN RESORTS, LIMITED AND SUBSIDIARIES
(cifras en miles de dólares) (continuación)

	De los años que terminaron el 31 de diciembre		
	2007	2006	2005
Incremento en efectivo y equivalentes de efectivo	485 713	355 118	104 028
Balance, al principio del periodo	789 407	434 289	330 261
Balance, al final del periodo	\$ 1 275 120	\$ 789 407	\$ 434 289
Manifestación complementaria de flujos de efectivo:			
Efectivo pagado por intereses, monto neto capitalizado	\$ 178 072	\$ 133 850	\$ 95 839
Distribuciones de efectivo entre tenedores de bonos convertibles	—	58 477	—
Efectivo pagado por concepto de impuestos	79 168	180	—
Compras de equipo financiadas con deuda y activos acumulados	—	—	860
Compensación basada en acciones capitalizadas en construcción	809	1 353	2 651

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

(<http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=132059&p=irol-govboard>)

Stephen A. Wynn Presidente del consejo y CEO

Kazuo Okada Vicepresidente del consejo

Linda Chen Directora
Dr. Ray R. Irani Director
Robert J. Miller Director
John A. Moran Director
Alvin V. Shoemaker Director
D. Boone Wayson Director
Elaine P. Wynn Directora
Allan Zeman Director

Notas

1. <http://www.investingvalue.com/investment-leaders/steve-wynn/index.htm>.
2. Michael Schuman, "Egos Bigger than China", *Time*, vol. 168, número 7, 23 de octubre de 2006.
3. "The North America Hospitality and Tourism Sectors", *Mergent Industry Report*, octubre de 2006.
4. "Wynn Resorts, Limited: Form 10-K", *United States Securities and Exchange Commission*. Presentada el 31 de diciembre de 2006. Disponible en línea. Thompson Research.
5. "Casino and Casino-style Gambling- US-November 2006", http://academic.mintel.com.ezp.bentley.edu/sinatra/oxygen_academic/search-results/show&c/display/id=177167/display/id=247080.
6. "Wynn Resorts, Limited: Form 10-K", *United States Securities and Exchange Commission*. Presentada el 31 de diciembre de 2006. Disponible en línea. Thompson Research.
7. Muhammad Cohen, "No Sure Thing", *Macau Business*. Diciembre de 2006. Disponible en línea <http://www.macaubusiness.com/index.php?id=634>
8. Steve Freiss, "In Las Vegas, a \$2.7 b Haven for High Rollers", *Boston Globe*. 29 de abril de 2005.
9. "Wynn Resorts, Limited: Form 10-K", *United States Securities and Exchange Commission*. Presentada el 31 de diciembre de 2006. Disponible en línea. Thompson Research.
10. "Wynn Resorts, Limited: Form 10-K", *United States Securities and Exchange Commission*. Presentada el 31 de diciembre de 2006. Disponible en línea. Thompson Research.
11. Kopin Tan, "Gambling on LVS, Wynn in Macau", 25 de noviembre 2007. Disponible en línea. http://online.wsj.com/article/SB119594535268803103.html?mod=googlenews_wsj.

12. "Macau Wow", *Economist*. 1 de septiembre de 2007. Vol. 384, artículo 8544, p. 62. Disponible en línea. Business Source Premier Thompson Research.
13. "Wynn Resorts, Limited: Form 10-K", *United States Securities and Exchange Commission*. Presentada el 31 de diciembre de 2006.
14. "Wynn Resorts, Limited: Form 10-K", *United States Securities and Exchange Commission*. Presentada el 31 de diciembre de 2006. Disponible en línea. Thompson Research.
15. "Wynn Resorts, Limited: Form 10-K", *United States Securities and Exchange Commission*. Presentada el 31 de diciembre de 2006. Disponible en línea. Thompson Research.
16. "Wynn Resorts Ltd: Stock Report", *Standard & Poor's*. 22 de septiembre de 2007. Disponible en línea. www.etrade.com.
17. "Wynn Resorts, Limited: Form 10-K", *United States Securities and Exchange Commission*. Presentada el 31 de diciembre de 2006. Disponible en línea. Thompson Research.
18. "Wynn Resorts, Limited: Form 10-K", *United States Securities and Exchange Commission*. Presentada el 31 de diciembre de 2006. Disponible en línea. Thompson Research.
19. "Wynn Resorts, Limited: Form 10-K", *United States Securities and Exchange Commission*. Presentada el 31 de diciembre de 2006. Disponible en línea. Thompson Research.
20. "Wynn Resorts, Limited: Form 10-K", *United States Securities and Exchange Commission*. Presentada el 31 de diciembre de 2006. Disponible en línea. Thompson Research.
21. "Wynn Resorts, Limited: Form 10-K", *United States Securities and Exchange Commission*. Presentada el 31 de diciembre de 2006. Disponible en línea. Thompson Research.
22. "Wynn Resorts, Limited: Form 10-K", *United States Securities and Exchange Commission*. Presentada el 31 de diciembre de 2006. Disponible en línea. Thompson Research.
23. "Wynn Resorts, Limited: Form 10-K", *United States Securities and Exchange Commission*. Presentada el 31 de diciembre de 2006. Disponible en línea. Thompson Research.
24. "Wynn Resorts, Limited: Form 10-K", *United States Securities and Exchange Commission*. Presentada el 31 de diciembre de 2006. Disponible en línea. Thompson Research.
25. "Wynn Resorts, Limited: Form 10-K", *United States Securities and Exchange Commission*. Presentada el 31 de diciembre de 2006. Disponible en línea. Thompson Research.
26. "Macau", *BuyUSA.Gov*. 18 de septiembre de 2007. Disponible en línea. www.buyusa.gov/hongkong/en/macau.html.
27. Wynn 10k
28. Ron Kramer, *Wynn Resorts*, Bear Stearns Retail, Restaurants and Consumer Conference, 1 de marzo de 2007.
29. Wynn 10k
30. Ron Kramer, *Wynn Resorts*, Bear Stearns Retail, Restaurants and Consumer Conference, 1 de marzo de 2007.
31. Ibid.
32. Ron Kramer, *Wynn Resorts*, Bear Stearns Retail, Restaurants and Consumer Conference, 1 de marzo de 2007.

CASO 2

BALLY TOTAL FITNESS

En 2004, Bally Total Fitness era líder en la industria estadounidense de los clubes deportivos. De ser un modesto club en 1962, ha crecido hasta convertirse, en palabras de su director, en el “único y más grande operador comercial de clubes deportivos de alcance nacional” en Estados Unidos.¹ Bally ha enfrentado varios desafíos en el proceso de convertirse en el principal operador de clubes deportivos, pero el último par de años ha sido particularmente difícil. La competencia en sus mercados se intensificó; el precio de las acciones de Bally se colapsó; la empresa tuvo que redefinir sus utilidades para desengaño de los accionistas; y la Securities and Exchange Commission (SEC) había comenzado a investigar sus procedimientos contables.

Bajo la dirección de Paul Toback, presidente ejecutivo (CEO) desde diciembre de 2002, Bally tuvo que replantear su enfoque en la fijación de precios y la venta de membresías para sus clubes; aumentó la responsabilidad de los gerentes en cuanto a la rentabilidad; lanzó nuevos esfuerzos para ayudar a los socios del club a alcanzar sus metas de reducción de peso; modificó su mensaje de marketing; y comenzó a fortalecer sus sistemas de control interno. Toback y su equipo estaban comprometidos a incrementar el número de socios de Bally y a maximizar los ingresos obtenidos por socio.² ¿Los esfuerzos de Toback restaurarían el vapuleado precio de las acciones, alejarían a las empresas que se rumoraba querían comprar a Bally y le permitirían continuar siendo un jugador importante en la industria?

LA INDUSTRIA ESTADOUNIDENSE DE LOS CLUBES DEPORTIVOS EN 2004

Demanda del consumidor

Los gimnasios por mucho tiempo habían sido un rasgo distintivo de la escena social. De hecho, la Young Men's Christian Association (YMCA) ha ofrecido servicios básicos de gimnasio en muchos lugares durante 150 años. Sin embargo, la mayoría de los YMCA distaban mucho de los lujosos gimnasios que surgieron en California en la década de los sesenta y setenta. Al principio, considerados como una moda, estos clubes de inmediato se arraigaron y crecieron con fuerza durante gran parte de la década de los ochenta y noventa. Para 2004, la industria estadounidense de los gimnasios obtuvo ingresos de \$14 100 millones. Más de 26 000 clubes deportivos operaban en Estados Unidos, en comparación 6 700 que existían dos décadas antes, y estos clubes afirmaban tener 41 millones de socios, más de 13% de la población estadounidense (figura 1). Si se incluía a los no socios, casi 60 millones de personas usaban gimnasios en 2002.³

La mayoría de los analistas de la industria piensa que el crecimiento de la misma continuará su marcha, pues a cada vez más estadounidenses les preocupa su salud y bienestar. En 2004, dos terceras partes de la población adulta caían dentro de la clasificación de excedidas de peso u obesas; de hecho, se clasificó a casi una tercera parte como clínicamente obesa, y el ministro de

El profesor John R. Wells y la investigadora asociada, Elizabeth A. Raabe, prepararon las versiones originales de este caso, “Bally Total Fitness”, HBS, Núm. 705-451, y “The Health Club Industry in 2004”, HBS Núm. 705-445, que fueron reemplazados por esta versión preparada por los mismos autores. Este caso se desarrolló a partir de fuentes publicadas. Los casos HBS se desarrollan sólo para servir de base para la discusión en clase. No tienen la finalidad de servir como respaldo, fuentes de datos primarios o ilustraciones de lo que constituye una administración eficaz o ineficaz.

Copyright © 2005, 2006, 2008, President and Fellows of Harvard College. Para solicitar copias o pedir autorización para reproducir los materiales, llame al 1-800-545-7685, escriba a Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163, o vaya a <http://www.hbsp.harvard.edu>. Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse, almacenarse en un sistema de recuperación, usarse en una hoja de datos, o transmitirse de ninguna forma o por ningún medio, sea éste electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, o cualquier otro, sin la autorización de Harvard Business School.

Figura 1 Número de clubes deportivos, membresías y socios de clubes en Estados Unidos, 1987-2004

Año	Clubes deportivos en miles	Membresías en clubes deportivos en millones	Socios centrales de clubes deportivos, ^a en millones
2004	26.8	41.3	17.4
2003	23.5	39.4	15.7
2002	20.2	36.3	14.6
2001	17.8	33.7	13.9
2000	17.0	32.8	13.5
1999	15.4	30.5	12.5
1998	14.1	29.5	11.4
1997	13.8	28.3	9.4
1996	13.4	26.2	NA
1995	12.6	24.1	NA
1994	12.4	25.2	NA
1993	11.7	22.9	8.2
1992	12.6	20.9	NA
1991	12.1	20.9	NA
1990	13.9	20.7	6.8
1989	13.0	20.9	NA
1988	12.4	19.5	NA
1987	11.8	17.3	5.3

Fuentes: Compilado de American Business Information, Inc., como se publica en "The Scope of the US Health Club Industry," <http://cms.ihsra.org/IHRSA/viewPage.cfm?pageld=804>, visitado en noviembre de 2003 y noviembre de 2006; 2003 IHSRA/American Sports Data, Health Club Trend Report según se publica en "The Scope of the US Health Club Industry," <http://cms.ihsra.org/IHRSA/viewPage.cfm?pageld=804>, visitado en junio de 2004; IHSRA/American Sports Data, *Health Club Trend Report 1987-2002* según se publica en "Core Health Club Members 100 Days of Attendance," <http://www.ihsra.org>, visitado en junio de 2004.

^a Un "socio central de club deportivo" es aquél que asiste al club 100 días o más al año.

salud expresó su preocupación por el impacto que esto ha tenido sobre los niveles generales de salud. Se estimó que cada año, 300 000 estadounidenses mueren por enfermedades causadas por la obesidad.⁴ Una encuesta reciente mostró que 37% de las personas que se ejercitan estaban motivadas por el deseo de controlar su peso. La misma encuesta clasificó a 17% de los habitantes estadounidenses como practicantes acérrimos del acondicionamiento físico; de éstos, dos terceras partes ya asistían a clubes deportivos. Otro 63% de la población se consideraba "creyentes no iniciados", es decir, convencidos de la importancia del ejercicio y ansiosos por participar en más actividades deportivas; sólo 25% de estos individuos asistía a clubes deportivos, así que los creyentes no iniciados eran vistos como los blancos principales para el crecimiento.⁵

La decisión de unirse a un club deportivo podría estar motivada por alguno de múltiples factores: un deseo de perder peso, de estar en forma, de conocer personas, o

de reducir el estrés, por ejemplo. Sorprendentemente, 22% de los nuevos socios se suscribió en enero o febrero, cuando los propósitos de año nuevo y los incrementos en el peso por las festividades navideñas aún estaban frescos.⁶ Para los clientes que se unen a un club deportivo, la elección estuvo determinada por un segundo conjunto de factores: recomendaciones de amigos, instalaciones de cada club, la limpieza del mismo, la amabilidad del personal, las cuotas, la marca, la persuasión de los argumentos de venta y la cercanía o conveniencia del club, por ejemplo. En las dimensiones de conveniencia, los analistas de la industria sienten que pocos clientes viajarían más de cinco millas para llegar a un club deportivo.

Una vez enrolados, los socios del club deportivo variaban en la frecuencia con la que visitaban su club. La frecuencia de uso fue bimodal: 25% de los socios con asistencias menores a 25 veces al año y 41%, los usuarios centrales, con asistencias de más 100 veces al año (figura 2). La frecuencia promedio de asistencia en 2001

Figura 2 Demografía de los usuarios de clubes deportivos**Frecuencia de la asistencia a los clubes deportivos (porcentaje de todos los miembros)**

Días al año	1987	2001
<25	32%	25%
25–51	19	18
52–99	13	12
100+	31	41
No reportado	5	4

Usuarios del club deportivo por edad

Edad	Miembros en millones		Tasa compuesta de crecimiento anual	Población total, en millones, 2001	Porcentaje de la población inscrita, 2001
	1997	2001			
<18	2.5	4.1	12.3%	50.7	8.2%
18–24	3.7	4.8	6.3	27.2	17.5
25–34	7.9	6.9	-3.6	35.9	18.9
35–44	7.2	6.9	-1.0	44.1	15.6
45–54	3.6	5.6	11.5	37.9	14.6
55+	3.4	5.6	13.1	55.2	10.2
Total	28.3	33.8		251.0	13.5

Socios centrales del club deportivo por edad (porcentaje del total)^a

Edad	1988	1997	2001
<18	4%	5%	7%
18–34	53	42	32
35–54	34	39	42
55+	9	14	19

Membresía al club por ingreso familiar anual

Ingreso	Porcentaje
<\$25 000	11%
\$25 000–\$50 000	21
\$50 000–\$75 000	22
\$75 000+	46

Fuente: 2002 IHRSA/ASD *Health Club Trend Report*, según se publicó en *IHRSA Trend Report 9* (octubre de 2002): 4 y 10 (julio de 2003): 4, <http://cms.ihsra.org/IHRSA/viewPage.cfm?pageld=801>, visitado en julio de 2004.

^a Un “socio central del club deportivo” es un miembro que asistió al club 100 días o más al año.

fue de 92 veces por año, de 71 en 1987, y la proporción de usuarios centrales estaba en aumento.⁷ Además, el agotamiento físico y mental fue una de las inquietudes principales en los clubes deportivos: alrededor de 30% de los socios se daba de baja del club cada año.⁸

Históricamente, la mayoría de los clubes deportivos se ha orientado y apelado a las personas de entre 18 y 34 años de edad, pero a finales de la década de los noventa su popu-

laridad creció con más fuerza entre los consumidores de mayor edad. Para 2004, una amplia gama de edades asistían a los clubes deportivos. La membresía era más común en familias de altos ingresos (figura 2). Y si bien muchos estadounidenses estaban uniéndose a clubes deportivos, esto no parecía tener un impacto importante sobre el número de personas que se ejercitaban de manera habitual, el cual siguió siendo estable en cerca de 50 millones

por aproximadamente 10 años. Mejor dicho, más de estos practicantes del acondicionamiento físico elegían los clubes deportivos como su lugar preferido para ejercitarse.

Actividades, instalaciones y equipo

Los clubes variaron en cuanto a las actividades e instalaciones que ofrecían. La mayoría tenía servicios de gimnasio con aeróbicos y pesas como parte de su oferta principal. Algunos también tenían alberca. Estos servicios solían estar incluidos en el cargo por suscripción básica. Además, los clubes ofrecían una amplia gama de servicios extra a cambio de cobros adicionales, como entrenadores personales. La mezcla de actividades cambió con el tiempo, en función de los cambios en la preferencia de los consumidores. El mayor crecimiento en las actividades que ofrecían los clubes deportivos entre 1998 y 2003 fueron las clases de pilates, el entrenamiento en elípticas y el yoga.⁹

La mayoría de los clubes compraba su equipo con un pequeño número de productores de renombre como Nautilus, Life Fitness, Cybex, Star Trac, Precor y Techno Gym. Existían muchos otros productores de equipo menos conocidos, pero éstos tendían a vender sus productos a usuarios domésticos. Los fabricantes de equipo buscaban introducir líneas de producto nuevas y mejoradas de una forma regular.

Nautilus era el fabricante líder de equipo en 2004. Incorporado en 1986, vendía productos de acondicionamiento físico a los clubes deportivos a través de una cadena de distribuidores y concesionarios y a los consumidores a través del marketing directo y canales minoristas. Sus líneas de producto de fuerza comercial se vendían bajo las marcas Nautilus, Schwinn y StairMaster. Cada pieza de equipo comercial Nautilus, con precios de entre \$5 000 y \$7 000 antes de descuentos, se enfocaba

en un ejercicio particular desarrollador de fortaleza. La línea Schwinn Indoor Cycling ofrecía bicicletas estacionarias para salones, por ejemplo, mientras que la línea de productos StairMaster incluía escaladoras, caminadoras, corredoras y bicicletas fijas.¹⁰ Nautilus aumentó sus ventas y utilidades con gran rapidez de 1998 a 2002, pero 2003 fue un año difícil para la empresa: la mayor competencia y la publicidad menos efectiva de su línea de producto para el hogar Bowflex ocasionaron que sus ventas y utilidades disminuyeran por primera vez en su historia (figura 3).¹¹

El capital total requerido para equipar a un club deportivo de 40 000 a 50 000 pies cuadrados era de alrededor de \$1.5 millones, con \$500 000 tan sólo en equipo. También era posible abrir y manejar un club a una escala más pequeña. Nautilus estimó que le costaría aproximadamente \$144 000 comprar equipo para poner en operación un gimnasio de 10 000 pies cuadrados.¹² Debido a que el equipo podía arrendarse y las instalaciones rentarse, un operador pequeño podría abrir un club deportivo con \$25 000 a \$35 000 de capital inicial.¹³ Los nuevos operadores incluso podían explotar un mercado activo de equipo de acondicionamiento usado.

Formatos

En 2004, miles de empresas competían en la industria de los clubes deportivos. Las 50 empresas más grandes representaban 33% de los ingresos de toda la industria.¹⁴ (Esto era menor que la cifra comparable para 90% de todas las industrias en Estados Unidos). Treinta y ocho por ciento de los clubes deportivos eran manejados sin fines de lucro, por YMCA, una población, una iglesia, o una universidad, por ejemplo.¹⁵ Entre los competidores comerciales, algunos formatos comunes fueron los siguientes:

Figura 3 Finanzas de Nautilus Group (en millones de dólares)

	Para 12 que terminaron el 31 de diciembre				
	1999	2000	2001	2002	2003
Ventas totales	133.1	223.9	363.9	584.7	498.8
Costo de ventas	46.5	75.6	140.7	252.1	252.7
Utilidad bruta	86.6	148.4	223.2	332.6	246.1
Gastos de ventas/generales/administrativos	48.9	82.3	115.4	171.3	186.3
Otros gastos de operación	6.9	5.0	7.4	10.1	8.0
Utilidad de operación	30.8	61.1	100.4	151.2	51.8
Utilidad neta	20.3	41.6	66.6	97.9	34.4

Fuente: Datos ofrecidos por OneSource® Business Browser™, un producto de información de negocios en línea de OneSource Information Services, Inc. ("OneSource"), visitado en julio de 2004.

- **Clubes operados por el propietario:** Estos clubes constituían la mayor parte de todos los clubes deportivos. Muchos propietarios operaban en sólo una ubicación. Sin embargo, conforme la industria crecía, un número cada vez mayor de cadenas locales, regionales y supraregionales había surgido. Las cadenas principales eran Bally Total Fitness, con más de 400 sucursales, y 24 Hour Fitness, con más de 300. Las cadenas tendían a centralizar las compras, el diseño de programas, el marketing, las finanzas, la contabilidad y la cobranza, por ejemplo.
- **Clubes franquiciados:** Mediante este formato, un concepto de club deportivo exitoso se franquiciaba a varios inversionistas que pagaban una cuota para operar un club bajo el cobijo de la marca franquiciada. A su vez, los franquiciatarios recibían consejo profesional y apoyo publicitario, y disfrutaban del poder adquisitivo de una cadena grande. Entre las franquicias más grandes se encontraban los centros deportivos Curves for Women, con 8 000 locales; Gold's Gym, con más de 550 gimnasios en 25 países y alrededor de 2.5 millones de miembros; y 1 000 centros deportivos exclusivos para mujeres Lady of America.
- **Compañías de diseño y administración:** Estas empresas ofrecían asesoría acerca de cómo iniciar un club deportivo y cobraban una cuota administrativa por operarlos. Solían trabajar para clientes corporativos, como cadenas de hoteles, hospitales, universidades y empresas que deseaban ofrecer a sus empleados instalaciones convenientes para ejercitarse. Muchas de las instalaciones deportivas en corporaciones estaban respaldadas en parte por subsidios de la empresa. Entre las compañías de diseño y administración se encontraba Health Fitness, que administraba 390 centros corporativos en 2004, y Fitcorp, que administraba centros deportivos corporativos para 150 clientes y 13 000 socios.
- **Spas medicinales:** Este formato combinaba un hotel residencial con extensas instalaciones y servicios deportivos. Entre estos se encontraba KSL Recreation, que operaba siete hoteles y balnearios de lujo en California, Arizona, Florida, Georgia y Hawái.

Las empresas se distinguían a sí mismas en parte por los clientes que atendían. Algunos clubes, como Gold's Gym y Gorilla Sports (adquiridos por Bally en 1998), ofrecían gimnasios sin adornos para serios aficionados del fisicoculturismo. Otros, como The Sports Club Company y Wellbridge, se orientaban a la élite social y operaban un pequeño número de clubes de lujo en ubicaciones prestigiosas. Otros se enfocaban en las mujeres (como Lady of America y Curves), en atletas amateurs y pro-

fesionales (como Velocity Sports Performance) o niños (como My Gym Enterprises).

Las empresas variaban en gran medida en cuanto a su cobertura geográfica. Miles de gimnasios operados por sus propietarios tenían un solo local. También había muchas cadenas de clubes deportivos regionales como All American Fitness Centers, Inc., con siete locales en Oklahoma, y jugadores mucho más grandes como Town Sports, con 130 clubes deportivos de servicio completo en Nueva York y más allá. Los jugadores en múltiples estados incluían a Bally en 29 estados, 24 Hour Fitness en 16 estados y Wellbridge en 12, por ejemplo. Estas empresas fueron eclipsadas por YMCA con su red de más de 2 500 establecimientos en los 50 estados del país. La figura 4 menciona las principales cadenas de clubes deportivos en Estados Unidos con base en sus ingresos. Varias empresas, como Bally, 24 Hour Fitness, Gold's Gym y YMCA, también abrieron sucursales en otras partes del mundo.

Fijación de precios y ventas

Los clubes deportivos solían cobrar a los clientes una cuota única por inscripción para unirse al club y después un cobro mensual por suscripción. Una encuesta reciente a los clubes, realizada por una asociación comercial de la industria, reportó una cuota promedio de inscripción de \$150 y un cobro promedio mensual de \$50.¹⁶ Sin embargo, los clubes encuestados eran más grandes y lujosos que el promedio de la industria, y las cuotas variaban en gran medida alrededor de estos niveles intermedios. Al unirse, los nuevos socios solían comprometerse a cumplir con un periodo mínimo de suscripción, por lo general de un año. Como se observó antes, alrededor de 30% de los socios renunciaba a su membresía después de un año y 70% la renovaba. Algunos clubes pedían a sus nuevos socios comprometerse por períodos aún más largos. Por ejemplo, Bally intentó que todos sus clientes se comprometieran por tres años, pero esto solía ser una medida impopular entre ellos.

La mayoría de los clubes incluía varios de los servicios y el uso de instalaciones en el cargo básico de suscripción y ofrecía servicios adicionales a cambio de una cuota extra. Las tarifas no incluidas generadas por estas actividades adicionales constituyeron hasta 28% de los ingresos totales de los clubes deportivos en 2004. Cuando se les pidió en una encuesta que identificaran sus cinco programas adicionales más rentables, 50.5% de los clubes mencionó el entrenamiento personal. La terapia de masajes, las tiendas deportivas, los programas acuáticos y los programas de tenis fueron mencionados cada uno por 20-30% de los clubes.¹⁷ El cuartil superior de los clubes, con base en los ingresos por socio, gene-

Figura 4 Principales cadenas de clubes deportivos en Estados Unidos con base en sus ingresos

Empresa	Ingresos corporativos en 2003 (\$MM)	Cambios en los ingresos a partir de 2002 (%)	Sucursales en 2003 ^a			Miembros (000s)			Número de estados en los que operaban	Registro en la bolsa de valores
			O	M	L	F				
1. 24 Hour Fitness	981	5	16000	305			3000		16; Asia	Privada
2. Bally Total Fitness	954	5	23000	420			3600		29; México, Asia, Caribe	Pública
3. Town Sports International, Inc.	343	7	7500	127	2		350		8; Suiza	Privada
4. Life Time Fitness	257	32	7500	34			250		9	Pública
5. The Wellbridge Co.	174	0	5000	33	13		200		12	Privada
6. The Sports Club Co.	131	8	2450	9	1		50		5	Pública
7. Equinox Fitness Clubs	117	21	2700	21			ND		4	Privada
8. Tennis Corp. of America (TCA)	90	8	2200	26	17		175		Norteamérica	Privada
9. Western Athletic Clubs	82	8	2200	11			ND		2	Privada
10. Sport & Health Clubs	77	10	2800	2	27		ND		3	Privada
11. Spectrum Clubs Inc.	75	10	1600	21	1		ND		2	Privada
12. Club One	56	5	2000	18	82		50		8; Canadá	Privada
13. Leisure Sports Inc.	51	34	1402	7			37		3	Privada
14. Gold's Gym International	50 ^b	5	2200	37			551	2500	43; 25 países	Privada
15. East Bank Club	47	2	650	1			10		1	Privada
16. Fitness USA Supercenters	42	5	830	24			175		3	Privada
17. New York Health & Racquet Club	35	11	700	21			ND		1	Privada
18. Five Seasons Sports Country Club	33	2	1000	7			ND		4	Privada
19. Lucille Roberts	32	5	680	49			ND		3	Privada
20. Health Fitness Corp.	31	13	3000	334			200		41	Pública

Fuente: Compilado de "Top 100," *Club Industry's Fitness Business Pro*, 1 de julio de 2004, http://www.fitnessbusiness-pro.com/mag/fitness-top_31/index.html, visitado en noviembre de 2004.
 Número de socios de empresas recabado en los sitios web de las empresas y en sus sedes corporativas.

^aO = Operados por sus propietarios M = Administrados L = Arrendados F = Franquiciada.

^bSólo propiedad corporativa.

raba una mayor proporción de sus ingresos de servicios no incluidos en la tarifa básica (más de 30%). También disfrutaban de tasas más altas de retención de socios.¹⁸

Los clubes y las cadenas más grandes encargaron a los representantes de ventas el trabajo de atraer a nuevos socios. No era poco común para el personal de ventas recibir por todo pago únicamente la comisión que consistía en una fracción sustancial de la cuota de inscripción del cliente. Por lo general los clubes tenían promociones para atraer a nuevos socios. En una encuesta reciente, 75% de los clubes reportó tener descuentos en cuotas de inscripción con el fin de atraer más socios, pero pocos habían reducido sus cuotas mensuales.¹⁹ La experiencia de un reportero con el proceso de ventas era típica:

“Cuando llamamos [a la cadena de clubes] en Atlanta el 31 de diciembre [como un cliente potencial], el [vendedor] representante nos hizo esta severa advertencia: inscríbanse ahora, porque la membresía va a subir por las nubes el 1 de junio; de manera similar, el representante [vendedor] de Chicago nos dijo que era seguro que la cuota de membresía se elevara a \$299 de \$49. Pero, cuando llamamos a ambos clubes el 2 de junio, las tarifas no habían aumentado en lo absoluto, de hecho, habían disminuido en Atlanta. Nos ofrecieron dos años por el precio de uno y ningún cargo por inscripción”.²⁰

Operaciones

La figura 5 muestra las estadísticas operativas y el estado de resultados de un club deportivo representativo, extraído de la encuesta de la asociación comercial que se mencionó antes. (Una vez más, los clubes encuestados eran más grandes y lujosos que el club promedio en la industria). La mano de obra fue el costo más alto en los que el club incurría. De hecho, se consideraba que conservar al personal hábil, amistoso y motivado era un desafío clave en la industria. Un aumento en la popularidad de los entrenadores personales había acrecentado la demanda de ese personal en años recientes, y las grandes cadenas habían respondido aumentando sus esfuerzos para capacitar a estos entrenadores.

Contrario a la representación ocasional del trabajo en las películas, laborar en un club deportivo no era en ningún sentido un trabajo glamoroso. Suponía largas jornadas, estar en el trabajo precisamente cuando la mayoría de las personas tiene tiempo libre, recoger toallas en los vestidores, acomodar el equipo que los socios han dejado fuera, tratar con clientes que tienen una amplia variedad de estados de ánimo, entre otras cosas. Motivar a los miembros del equipo para cumplir esas tareas no fue fácil, y esto dificultaba administrar un club deportivo. Las grandes cadenas recientemente han desarrollado sistemas de información para ayudar y monitorear a los gerentes de sus clubes, pero sigue siendo poco claro qué tan eficaces fueron esos sistemas.

Figura 5 Indicadores en la operación de clubes en 2004

Desempeño financiero	Miles de dólares	Porcentaje de los ingresos totales
Ingresos		
Cuotas	1 561	71.9%
Ingresos diferentes de las cuotas	610	28.1
Ingresos totales	2 171	100.0
Gastos		
Nómina	934	43.0
Renta	402	18.5
Depreciación y amortización	237	10.9
Otros ^a	475	21.9
Gastos totales	2 048	94.3
EBIT (utilidad antes de intereses e impuestos)	123	5.7
Estadísticas operativas		
Número de miembros	3 019	
Pies cuadrados del interior	42 300	

Fuente: “Club Operating Benchmarks,” <http://cms.ihsra.org/IHRSA/viewPage.cfm?pageld=807>, visitado en noviembre de 2006. Cálculos del escritor del caso.

^a“Otros” gastos incluyen la publicidad, las comisiones por ventas, servicios públicos, seguros, capacitación, costos operativos, etcétera.

Contabilidad y control

Al inscribir a nuevos miembros, los clubes deportivos tomaban las cuotas de inscripción únicas e incurrián en gastos únicos de adquisición de clientes. Las normas contables permitían a los gerentes de los clubes cierto margen para decidir cuándo reconocer los ingresos los gastos contables. Una empresa que reconocía los ingresos con relativa anticipación podía mostrar utilidades infladas, en especial si la empresa estaba creciendo con rapidez. Por otra parte, una empresa que distribuía sus ingresos reconocidos a través de la duración de la membresía, podía maliciosamente darse cuenta de que una disminución en la retención podría ocasionar que los ingresos se reconocieran antes y que las utilidades aumentaran.

Tendencias

Los analistas de la industria observaron varias tendencias clave y oportunidades de crecimiento en los clubes deportivos en 2004.²¹ Esperaban que algunas empresas comenzaran a cotizar en bolsa y que otras se consolidaran. También predijeron que los clubes de tipo estudio (como las franquicias Curves) que requerían una inversión financiera inicial mínima continuarían floreciendo. Por lo general menores a 2 000 pies cuadrados y carentes de los servicios tradicionales de un club (como regaderas y casilleros), los clubes tipo estudio eran populares entre los consumidores que valoraban su ubicación. La fijación de precios basada en pagos según el uso, que permitía a los clientes pagar por visita, también tenía a volverse la norma en los clubes.

Además, muchos observadores pensaban que los clubes deportivos se diversificarían más en función de los grupos demográficos que atendían o de los nichos que creaban. Por ejemplo, el número de niños o adolescentes pertenecientes a clubes deportivos se duplicó entre 1993 y 2003.²² Además, la prevalencia de la obesidad infantil preocupa a muchos. Stephen P. Roma, CEO de WOW! Workout World, sugirió, “El siguiente gran mercado de bonanza tienen que ser los niños... Cuando se combinan el ejercicio, la diversión y los resultados los niños lo hacen; esto no sólo ayuda a atraerlos a ellos y a sus padres ahora, sino que sienta las bases para el futuro”.²³ Los analistas consideran a los baby boomers como otro “mercado bonanza”: el número de individuos mayores a 55 años que pertenecía a los clubes deportivos aumentó 273% entre 1993 y 2003.²⁴ Roma explicó, “No me sorprendería ver pequeños centros deportivos específicos que atiendan al mercado de personas de más de 50 años y que aborden cuestiones como programas específicos, complementos y necesidades de entrenamiento para este tipo de población”.²⁵

Por último, los analistas pensaban que la inquietud nacional por la obesidad, el deseo de un bienestar general mente-cuerpo y la insatisfacción de los consumidores con la infinidad de programas de dietas, auguraban grandes oportunidades para la industria de los clubes deportivos. Muchos clubes estaban respondiendo a la insatisfacción con las dietas al incorporar programas de manejo de peso en su portafolio de ofertas. Por otra parte, se esperaba que cada vez más proveedores de servicios para la salud y empleadores ofrecieran o subsidiaran programas de ejercicio. Sin embargo, subsistía una brecha entre el reconocimiento que dan las personas a la importancia de ejercitarse y su voluntad de hacerlo. Los clubes deportivos continuaban tratando de zanjar esta brecha.

Bally Total Fitness

Bally Total Fitness generó ingresos por \$954 millones en 2003 y era el operador estadounidense más grande de clubes deportivos que cotizaba en bolsa. Bally operaba más de 360 sucursales en Estados Unidos y más de 50 a nivel internacional. En todo el mundo tenía 3.6 millones de miembros.²⁶

Historia y alcance Los orígenes de Bally se remontan a la Health and Tennis Corporation, encabezada por Dave Wildman. Este último comenzó a comprar gimnasios en problemas en 1962, con lo que pudo expandirse de manera agresiva y adquirir docenas de marcas. Sin embargo, su desempeño financiero era débil. A principios de la década de los noventa, como parte de una maniobra de diversificación, Bally Manufacturing, una compañía productora de equipo de juegos de azar, compró la cadena de Wildman y la rebautizó con el nombre de Bally Entertainment. La empresa formó una nueva entidad dedicada a los clubes deportivos, Bally Total Fitness, en 1996 con Lee Hillman como CEO.²⁷

Para mejorar el desempeño, Hillman liquidó las sucursales y racionalizó el portafolio de marcas de Bally. Desinvirtió en 19 clubes entre 1996 y 1997 con el fin de lograr la rentabilidad del negocio. Para finales de la década de los noventa, Bally comenzó a expandirse una vez más. En 1998, la empresa compró dos cadenas de gimnasios en el norte de California: el elegante Pinnacle Fitness y el básico Gorilla Sports. Agregó una cadena de 10 clubes, Toronto, en 1999 y varias otras cadenas en 2002.²⁸ Para 2004, Bally tenía establecimientos en 29 estados, lo cual le dotó de la mayor distribución geográfica que ninguna otra cadena de clubes deportivos en Estados Unidos. La expansión dejó a Bally con una deuda considerable, incluidos los \$300 millones en adeudos en 2007.

Con el paso del tiempo, Bally había desarrollado una gama inusualmente amplia de productos. Desde finales

de la década de los noventa, su vicepresidente de desarrollo corporativo, Paul Toback, había lanzado una línea de productos nutricionales con la marca Bally, como polvos de proteína, bebidas energéticas, barras de cereales y vitaminas. Para 2004, estos productos se vendían casi en todos los clubes Bally, así como en 7 000 tiendas de alimentos y farmacias. Los productos de la marca Bally, incluidas las cuerdas para saltar, guantes para levantar pesas, caminadoras y bicicletas estacionarias, eran producidos por terceras partes y distribuidos a través de más de 8 000 tiendas minoristas. Los mostradores en los clubes Bally ofrecían mercancía de la marca Bally y, en casi la mitad de sus clubes, se preparaban bebidas nutritivas en las barras de jugos.²⁹ Un analista de Merrill Lynch comentó acerca de Toback: “Ha sido un campeón en encontrar formas de obtener ingresos fuera de su base de socios existente”.³⁰ En una entrevista que Toback dio a *Club Business International* en 2003, explicó que los productos ajenos al club de Bally más sus 6 000 entrenadores personales contribuían con \$150 millones anuales a los ingresos de la empresa.³¹

Bally ha ampliado su conjunto de clientes meta con el transcurso del tiempo. Durante muchos años, la empresa había definido su mercado meta como personas de entre 18 a 34 años de ingresos medios. A principios de 2000, amplió esta concepción para abarcar a las personas de entre 35 a 54 años de edad.³² La comunidad hispana también era una nueva área de enfoque.

En diciembre de 2002, el CEO Lee Hillman dimitió de manera repentina “para perseguir nuevos desafíos e intereses y pasar más tiempo con su familia”.³³ Paul Toback asumió este puesto. Con un diploma de Stanford, un grado en leyes de la Universidad de Chicago y experiencia administrativa en la alcaldía de esa ciudad y la Casa Blanca en tiempos de Clinton, Toback se había unido a Bally en 1997 como vicepresidente de desarrollo corporativo. Desde 2001, había fungido como vicepresidente de operaciones de Bally. Una vez que asumió el cargo de CEO, Toback declaró al *Wall Street Journal* que esperaba que todos los cambios fueran “más evolutivos que revolucionarios”.³⁴

Fijación de precios y ventas La cadena cuyo mando asumió Toback, durante mucho tiempo había vendido membresías y fijado sus precios de una forma distintiva. El precio de lista de la cuota de inscripción iba de \$49 a \$199, antes de cualquier descuento, mientras que las cuotas mensuales iban de \$19 a \$39. A lo largo de su historia, Bally hacía que sus nuevos socios firmaran contratos compulsorios por 36 meses. Los nuevos miembros podían pagar por anticipado las cuotas de esos 36 meses o, de hecho, obtener un préstamo de Bally para unirse al club y pagar el préstamo durante dicho periodo. El socio estaba entonces obligado jurídicamente a pagar el pres-

tamo. Después de 36 meses, los miembros podían permanecer en el club al hacer un pago mensual más bajo, de \$12 en promedio. Bally disfrutaba de tasas de retención de socios más altas que el promedio de la industria.³⁵

Sin embargo, el compromiso de 36 meses fue fuente de disputas con algunos usuarios. Varios socios se quejaban de que las solicitudes de cancelación no se respetaban, del uso del acoso o de medios engañosos para cobrar las cuotas y del cobro no autorizado de cuentas bancarias. En consecuencia, en 1994, la Federal Trade Commission exigió a Bally pagar \$120 000 en multas civiles y reembolsar miles de cuotas de membresía de los socios.³⁶ Las quejas continuaron, y un sitio web activado por consumidores en 2004 llamó la atención hacia el supuesto abuso que Bally ejercía sobre sus clientes. En respuesta, Bally comenzó a experimentar con membresías de pago según el uso, el cual constituía 8% de las membresías en 2004, en comparación con 3% de 2003.³⁷

Toback estaba ansioso de cambiar el enfoque con el que la empresa reclutaba a sus socios: “Queremos salir de nuestro negocio financiero. Debido a la forma en que vendemos membresías, prácticamente estamos manejando dos negocios: el de una empresa financiera y una empresa operativa. Es importante para nosotros... comenzar a separar esos dos negocios”.³⁸

Operaciones El club Bally típico era una instalación de 30 000 pies cuadrados cercana a un área comercial urbana, regional o suburbana. Contenía equipo de ejercicio, pesas libres y áreas de estiramiento. Sólo pocos clubes incluían albercas o canchas de raquetball. Alrededor de 50 empleados, incluidos los gerentes, instructores, entrenadores personales, vendedores y personal de mantenimiento, participaban en la operación de cada club. En total, Bally empleaba 21 700 personas en sus centros de acondicionamiento físico y 1 500 en sus establecimientos centrales. El personal centralizado supervisaba y apoyaba a los gerentes de clubes; procesaba membresías y cobraba las cuotas de membresía; administraba los sistemas de información; y ofrecía apoyo a las actividades de contabilidad, administración de recursos humanos, las relacionadas con los bienes raíces y las cuestiones legales.³⁹

En 2004, Bally estaba en medio de dos ajustes operativos que Toback consideraba importantes. Primero, cada vez se estaba demandando más a los gerentes de los clubes que operaran como gerentes generales con la responsabilidad de la rentabilidad del club. En el pasado, los incentivos de los gerentes de los clubes y de los supervisores regionales se habían concentrado casi de forma exclusiva en las cifras de ventas. Con este nuevo sistema, los paquetes de compensación se modificaron para incluir un componente basado en la rentabilidad local.⁴⁰

Segundo, Bally había lanzado en 2003, un “programa integral nutricional y deportivo adaptado al

metabolismo único de cada individuo".⁴¹ El objetivo del programa era ofrecer consulta a los socios que tenían metas de pérdida de peso y construir para cada socio una combinación personalizada de régimen de ejercicios, entrenamiento personal y un enfoque en la dieta y nutrición. En un esfuerzo por servir como una fuente única de acondicionamiento físico para los consumidores, Bally había lanzado una línea de suplementos nutricionales y artículos de reemplazo de comidas. El director de marketing, Martin Pazzani comentó, "Vemos una diferencia entre el acondicionamiento físico y el acondicionamiento físico total... Estamos haciendo evolucionar a la empresa de los gimnasios a una empresa "integral en productos y servicios para el acondicionamiento físico. Hemos reformado a la marca y su posicionamiento".⁴²

Marketing Bally también había realizado un estudio extenso para determinar qué impedía a las personas acudir a un gimnasio. De acuerdo con Pazzani, "Nos enteramos que la imagen (de un cuerpo musculoso) desalentaba a cualquiera... Era un estándar imposible de alcanzar. Era imposible concebir esa perfección y las personas no querían acudir al gimnasio".⁴³ En respuesta, la empresa desarrolló nuevos anuncios: los "cuerpos musculosos" son cosa del pasado, los han reemplazado personas de varias edades, tamaños y etnias que cuentan cómo los clubes Bally les han ayudado a alcanzar sus metas de acondicionamiento físico.

Contabilidad y control Durante principios de 2004, mientras cerraba la contabilidad del año fiscal 2003, Toback y su equipo se encontraron con una serie de problemas contables y de control. Los auditores de Bally renunciaron en marzo de 2004; la SEC comenzó a investigar sus métodos contables en abril; y la empresa fue incapaz de reportar sus resultados de 2003 sino hasta agosto de 2004.

En esos resultados, la gerencia de Bally optó por cambiar dos procedimientos contables. En el pasado, los ingresos por las cuotas de inscripción de los socios se reconocían durante los primeros 22 meses de la membresía. Sin embargo, muchos miembros se quedaban más de 22 meses, así que se adoptaron nuevos procedimientos que empataban el reconocimiento de ingresos con los patrones reales de retención de socios. Los ingresos reconocibles cuando un socio se inscribía se cubrían con el efectivo que Bally recibía en ese momento, aunque el socio firmara un contrato para pagar más después. Segundo, los costos de inscribir a un nuevo socio, en el pasado, se asentaban en libros durante el mismo periodo de 22 meses. Mediante los nuevos procedimientos, tales costos se reflejarían como gastos en el momento en que se incurrián.

Como consecuencia de estos cambios, los resultados de 2003 incluían un cargo por \$581 millones por ajustes acumulativos. En breve, la empresa se enfrentó a demandas interpuestas por los accionistas que acusaban a Bally de falsedad financiera y prácticas contables fraudulentas.⁴⁴

La empresa anunció que pronto reformularía los resultados de varios años pasados; que estaba buscando una serie de problemas en los métodos contables pasados y en los sistemas actuales de control financiero; y que estaba explorando opciones legales contra los ex funcionarios, incluido al ex presidente, Lee Hillman. No se sabía con exactitud cuándo podría Bally reportar los resultados de 2004. Figura 6 donde aparecen los resultados financieros de Bally y las estadísticas operativas y la figura 7 que refleja el precio de las acciones de Bally en el tiempo.

COMPETIDORES LÍDERES

YMCA

La Young Men's Christian Association se fundó en Londres, Inglaterra, en 1844 como respuesta a las condiciones sociales malsanas en las grandes ciudades a finales de la Revolución Industrial. En 1851 llegó a Boston, Estados Unidos, iniciada por Thomas Sullivan, un capitán marino retirado. YMCA tenía una larga tradición deportiva. James Naismith inventó el juego de básquetbol en la International YMCA Training School en diciembre de 1891. En 1895, un instructor que sentía que el básquetbol era demasiado extenuante para los hombres de negocios inventó el voleibol en el YMCA de Holyoke, Massachusetts. El raquetbol se inventó en 1950 en el YMCA de Greenwich, Connecticut por un miembro a quien no le importaban los juegos de pelota.

Para 2004, YMCA era el operador más grande de clubes deportivos en Estados Unidos, aunque era una organización de servicio comunitario y no un especialista en clubes deportivos. Con más de 2 500 establecimientos, muchos de los cuales ofrecían instalaciones para hacer ejercicio, y con operaciones en todos los estados realizadas totalmente por un personal voluntario de 570 000, YMCA era una institución estadounidense. Atendía a más de 18 millones de miembros, la mitad de los cuales tenía menos de 18 años de edad y de éstos la mitad eran mujeres. Una organización sin fines de lucro estaba integrada por 972 YMCA independientes que generaban ingresos agregados de \$4 200 millones.⁴⁵ Cada YMCA establecía sus cuotas de membresía y algunos de ellos basaban sus cuotas en el ingreso individual o familiar.

Al principio de la década de los ochenta, varios clubes deportivos privados pusieron en tela de juicio el estatus no lucrativo de YMCA. Los clubes privados argumentaron que se debía exigir a YMCA el pago de impuestos al igual que a los demás competidores y para ello señalaron que la empresa sin fines de lucro establecía sus lujosas instalaciones deportivas en comunidades acaudaladas.

Figura 6 Resultados financieros y estadísticas operativas de Bally Total Fitness (en millones de dólares, salvo por las cifras de socios, empleados, club y bienes raíces)

	Para los 12 meses con terminación el 31 de diciembre									
	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Ingresos totales	661.5	653.4	639.2	655.1	735.4	663.0	785.9	840.9	904.9	953.5
Costo de bienes	462.2	446.8	408.7	384.5	423.7	501.3	581.9	630.6	744.7	803.6
Utilidad bruta	199.3	206.6	230.5	270.6	311.7	161.7	204.0	210.3	160.2	149.9
Gastos de venta/ generales/administrativos, totales	177.7	143.8	151.4	209.1	230.8	74.9	80.4	81.3	87.6	95.0
Utilidad antes de depreciación y amortización	21.6	62.8	79.1	61.5	80.9	86.8	123.6	129.0	72.6	54.9
Depreciación y amortización	58.9	57.4	55.9	52.9	48.3	52.9	65.6	72.9	74.3	77.5
Utilidad no de operación	NA	-0.2	-3.1	13.2	22.7	61.8	63.7	61.3	50.0	72.5
Gastos por intereses	38.6	43.8	47.6	45.0	41.5	52.4	62.1	58.8	55.5	60.6
Utilidad antes de impuestos	-75.9	-38.6	-27.5	-23.2	13.8	43.3	59.6	58.6	-7.2	-10.7
Provisión para pago de impuestos	-25.0	-7.2	-2.7	0.3	0.5	0.9	-19.0	-13.6	-4.2	51.5
Utilidad neta antes de partidas extraordinarias	-50.8	-31.4	-24.9	-23.5	13.3	42.4	78.6	72.1	-3.0	-62.2
Partidas extraordinarias y operaciones descontinuadas	NA	NA	5.7	-21.4	NA	-0.3	NA	-2.0	-1.5	-583.8
Utilidad neta	-50.8	-31.4	-19.2	-44.9	13.3	42.2	78.6	70.1	-4.5	-646.0
Socios (miles)	NA	NA	NA	NA	NA	3428	3556	3541	3542	3616
Nuevos socios (miles)	NA	NA	NA	NA	NA	NA	891	908	935	965
Empleados	17 400	14 400	12 600	13 900	14 800	16 350	18 975	21 250	23 000	22 200
Clubes	332	325	320	320	330	370	385	405	412	418
Bienes raíces operados en Estados Unidos	27	27	27	27	27	27	28	28	29	29

Fuente: Thomson Research, visitado en noviembre de 2004. Cifras de socios, empleados, clubes y bienes raíces obtenidos de los reportes 10-K de la empresa (1994 a 2003), recabadas a través de Thomson Research.

De hecho, como consecuencia, el gobierno estatal de Oregon retiró a YMCA su estatus de organización sin fines de lucro en Portland en dos ocasiones en 1988.⁴⁶

Gold's Gym

El primer Gold's Gym se estableció en Venice, California en 1965. Un sencillo centro de fisicoculturismo que pronto fue apodado como “La Meca del fisicoculturismo” y fue

centro de la atención internacional después de aparecer en la película de 1977 *Pumping Iron* protagonizada por Arnold Schwarzenegger. En los años siguientes, Gold's Gym se expandió por medio del franquiciamiento. La organización mantuvo su tradición de fisicoculturismo mientras incorporaba otros servicios como ejercicios grupales, entrenamiento personal, equipo cardiovascular, pilates y yoga.⁴⁷ En 2003, la empresa contrató una nueva agencia de publicidad para reducir el “factor de

Figura 7 Precio de las acciones de Bally total Fitness, 1 de enero de 1999 a 30 de junio de 2004



Fuente: Adaptado de Thomson Datastream, visitado en agosto de 2004.

intimidación” que generaba Gold’s y ayudarle a ampliar su base de clientes para incluir a más familias y jóvenes.⁴⁸ En 2004 Gold’s Gym se describió a sí mismo como el club de salud en franquicia más grande del mundo, con más de 550 ubicaciones en 43 estados de 25 países y 2.5 millones de afiliados.⁴⁹ Sus socios, afirmaba la empresa matriz, se deshacían de 20 toneladas de grasa corporal cada día.⁵⁰

24 Hour Fitness

En 2004, 24 Hour Fitness generaba más ingresos que ningún otro club deportivo especializado con orientación a la obtención de utilidades. Fundado en 1983 por Mark S. Mastrov, la empresa privada se había expandido de manera natural y por medio de adquisiciones, siempre con el fin de “ser el jugador número uno o número dos” en cada área local.⁵¹ En 2003, 24 Hour Fitness operaba

305 clubes en 16 estados de la Unión Americana (sobre todo en el oeste y medio oeste) y 21 clubes en el extranjero; tenía 3 millones de socios y 16 000 empleados; y generaba \$1 000 millones en ingresos.⁵² De acuerdo con Mastrov, la empresa pretendía atender a 87% del público que no pertenecía aún a algún club deportivo.⁵³ En 2004, la empresa operaba clubes con diferentes formatos, que variaban en tamaño de 10 000 a 100 000 pies cuadrados, para satisfacer las necesidades de diferentes clientes y mercados. Las cuotas de inscripción y las mensualidades continuas dependían del tipo y ubicación del club al cual se inscribía el socio. Los usuarios tenían la opción de elegir membresías mensuales cuyo pago se basaba en el uso o membresías prepagadas a más largo plazo. 24 Hour deducía por medios electrónicos las cuotas de las cuentas de las tarjetas de crédito o de cheques de los usuarios mediante una infraestructura de TI consi-

derada la más vanguardista en la industria de los clubes deportivos.⁵⁴ El software patentado también permitía a 24 Hour Fitness desarrollar cientos de programas personalizados, entrenamiento personal y programas de nutrición para sus clientes.⁵⁵

Curves International

Una cadena de clubes deportivos exclusiva para la mujer, Curves International se anunciaba como la franquicia de centros de acondicionamiento físico más grande del mundo en 2004, con operaciones en Estados Unidos, Canadá, México y Europa. Las fundadoras Gary y Diane Heavin abrieron el primer Curves en Texas en 1992 y otorgaron su primera franquicia en 1995. Para 2004, 8 000 establecimientos Curves operaban en todo el mundo, los cuales atendían a dos millones de socias. La empresa encontró su nicho al orientarse a mujeres de edad madura, a las que nunca habían hecho ejercicio y a las que no se sentían cómodas en los gimnasios mixtos. Los establecimientos Curves eran pequeños, no contaban con regaderas o espejos y solían estar ubicados en centros comerciales adosados cercanos a áreas residenciales. Las franquicias ofrecían a las usuarias un

entorno cómodo y alentador en el cual se podía realizar un circuito de ejercicios de 30 minutos de duración con máquinas de resistencia hidráulica.⁵⁶

CONCLUSIÓN

A finales de 2004, Paul Toback y su equipo en Bally enfrentaron una situación contradictoria. Por una parte, las nuevas operaciones y esfuerzos de marketing de Bally parecían haber estado dando resultados. Bally vio un incremento de nuevas membresías a finales de 2003 y durante los dos primeros trimestres de 2004; de hecho, durante el segundo trimestre de 2004, el número de socios aumentó 22% por año. Las cuotas totales de membresía aumentaron 15% durante el mismo periodo.⁵⁷ Por otra parte, las presiones competitivas y del mercado de capitales eran intensas. TheDeal.com reportó que un importante accionista estaba presionando a Toback para vender la empresa. TheDeal.com también reportó que varias empresas de capital privado, así como rivales como 24 Hour Fitness, “podrían interesarse en comprar a Bally”.⁵⁸

Notas

1. Bally Total Fitness, 8-K del 12 de julio de 2004 (Chicago: Bally Total Fitness, 2004), www.ballyfitness.com/company/index.asp, visitado en agosto de 2004.
2. Bally Total Fitness, 2003 Reporte anual (Chicago: Bally Total Fitness, 2003), p. 5, vía Thomson Research, visitado en noviembre de 2004.
3. Estadísticas de “About the Industry”, <http://www.ihrs.org>, visitado en junio de 2004; y *IHRSA Trend Report 10* (octubre de 2003), http://209.117.96.104/trendreport/l0_2003.pdf, visitado en julio de 2004.
4. “Overweight and Obesity Threaten U.S. Health Gains”, U.S. Department of Health and Human Services, 13 de diciembre de 2001, www.surgeongeneral.gov/news/pressreleases/pr_obesity.htm, visitado en julio de 2004.
5. “A Comprehensive Study of American Attitudes Toward Health Clubs and Physical Fitness (ASD, Inc.)” según se publica en *IHRSA Trend Report 10* (abril de 2003): 3, http://209.117.96.104/trendreport/04_2003trend.pdf, visitado en julio de 2004 y noviembre de 2006.
6. Sitio web de la International Health, Racquet, and Sports-club Association, <http://cms.ihrs.org/IHRSA/viewPage.cfm?pageId=627>, visitado en noviembre de 2006.
7. *IHRSA Trend Report* (octubre de 2002), http://209.117.96.104/trendreport/l0_2002trend.pdf, visitado en julio de 2004 y noviembre de 2006.
8. Sitio web de la International Health, Racquet, and Sports-club Association, <http://cms.ihrs.org/IHRSA/viewPage.cfm?pageId=809>, visitado en noviembre de 2006.
9. Superstudy® of Sports Participation (ASD) según lo publica el *IHRSA Trend Report 10* (julio 2003): 2, <http://www.ihrs.org>, visitado en julio de 2004.
10. “Consumer”, www.stairmaster.com/consumer/index.html, visitado en agosto de 2004.
11. James L. Bellessa, Jr., *The Nautilus Group, Inc.*, D. A. Davidson & Co., 23 de marzo de 2004, p. 3, vía Thomson Research, visitado en julio de 2004.
12. Wesley Smith en wsmith@nautilus.com, “Start Up Costs”, a Elizabeth A. Raabe en eraabe@hbs.edu, 15 de septiembre de 2004.
13. Fitness Management eLetter, octubre de 2006, <http://www.fitnessmanagement.com/IFM/newsletter/1006newsletter.html>, visitado en noviembre de 2006.
14. Stefano Della Vigna y Ulrike Malmendier, “Overestimating Self-control: Evidence from the Health Club Industry”, Stanford Graduate School of Business, borrador de trabajo 1880, octubre de 2002.
15. IHRSA/American Sports Data Health Club Trend Report, “U.S. Health Club Membership by Sector”, <http://cms.ihrs.org/IHRSA/viewPage.cfm?pageld=803>, visitado en noviembre de 2006.

16. International Health, Racquet, and Sportsclub Association website, <http://cms.ihrsa.org/IHRSA/viewPage.cfm?pageId=802>, visitado en noviembre de 2006.
17. "Programming and Profit Centers", <http://cms.ihrsa.org/IHRSA/viewPage.cfm?pageld=806>, visitado en julio de 2004.
18. 2003 Profiles of Success (Boston: IHRSA, 2003), p. 14.
19. IHRSA Trend Report (enero de 2003), http://209.117.96.104/trendreportl01_2003trend.pdf, visitado en julio de 2004 y noviembre de 2006.
20. Elizabeth Schatz, "Cranky Consumer: Negotiating a Gym Membership", *Wall Street Journal*, 6 de enero de 2004, p. D2.
21. Esta sección se extrajo de John Agoglia, "Taking the Industry's Pulse for 2003-2004", *Club Industry's Fitness Business Pro*, 1 de enero de 2004, http://fitnessbusiness-pro.com/mag/fitness_taking_industrys_pulse/, visitado en noviembre de 2004; y 2003 Profiles of Success (Boston, MA: IHRSA, 2003), pp. 9-10.
22. 2003 Profiles of Success (Boston, MA: IHRSA, 2003), p. 9.
23. John Agoglia, "Taking the Industry's Pulse for 20032004".
24. 2003 Profiles of Success (Boston, MA: IHRSA, 2003), p. 9.
25. John Agoglia, "Taking the Industry's Pulse for 20032004."
26. "Bally Total Fitness Holding Corporation", Hoover's Inc., www.hoovers.com, visitado en septiembre de 2003.
27. "Bally Total Fitness Holding Corporation", Hoover's Inc., www.hoovers.com. Visitado en septiembre de 2003, y Josh Buck, "The Evolution of Health Clubs", *Club Industry's Fitness Business Pro*, 1 de diciembre de 1999, www.fitnessbusiness-pro.com/mag/fitness_evolution_health_clubs, visitado en noviembre de 2004.
28. "Bally Total Fitness Holding Corporation", Hoover's Inc., www.hoovers.com. Visitado en septiembre de 2003.
29. Bally Total Fitness, Forma 10-K, 30 de noviembre de 2005, p. 12.
30. Jeremy Mulliman, "New Bally CEO Goes Lean on Growth Plans", *Crain's Chicago Business* 26 (20 de enero de 2003): 12, vía ProQuest, ABI/Inform, www.proquest.com. Visitado en junio de 2004.
31. JonFeld,CBIInterview–PaulToback,ClubBusinessInternational, <http://cms.ihrsa.org/IHRSAViewPage.cfm?pageid=1041>, visitado en agosto de 2004.
32. Bally Total Fitness, Forma 10-K, 30 de noviembre de 2005, p. 8.
33. Thomas M. Burton, "Bally Total Fitness Chief Quits; Flagg Stock Falls Nearly 20%", *Wall Street Journal*, 12 de diciembre de 2002, p. B2.
34. Thomas M. Burton, "Bally Total Fitness Chief Quits; Flagg Stock Falls Nearly 20%", *Wall Street Journal*, 12 de diciembre de 2002, p. B2.
35. Bally Total Fitness, Forma 10-K, 30 de noviembre de 2005, p. 11.
36. Federal Trade Commission, "Bally's to Refund Thousands of Membership Fees and Pay \$120,000 in Civil Penalties to Settle FTC Charges", 14 de abril de 1994, www.ftc.gov/opa/predawn/F95/ballyhealth.htm, visitado en noviembre de 2004.
37. "Event Brief of Q1 2004 Bally Total Fitness Earnings Conference Call-Final", *FD (Fair Disclosure) Wire*, 10 de mayo de 2004, vía Factiva, www.factiva.com. Visitado en junio de 2004.
38. Jon Feld, CBI Interview – Paul Toback, *Club Business International*, <http://cms.ihrsa.org/IHRSAViewPage.cfm?pageid=1041>, visitado en noviembre 2006.
39. Bally Total Fitness, Forma 10-K, 30 de noviembre de 2005, p. 16.
40. Bally Total Fitness, Forma 10-K, 30 de noviembre de 2005, pp. 8-9.
41. BallyTotalFitness,Forma10-K,30denoviembrede2005,p.12.
42. Bob Calandra, "Hard Bodies Be Gone", *Club Industry* 20 (agosto de 2004), vía Proquest, ABI/Inform, www.proquest.com, visitado en noviembre de 2004.
43. Ibid.
44. "Bally Faces Class Action Lawsuit", *Club Industry*, 3 de junio de 2004, <http://clubindustry.com/news/BallyLawsuit-Finances-060304>, visitado en junio de 2004.
45. "YMCA's at a Glance", www.ymca.net/lindex.jsp, visitado en julio de 2003.
46. John W. Middleton, "YMCA's: From Community Service to Community Disservice", 14 de septiembre de 2003, www.cagw.org/site/PageServer?pagename=reports_ymca, visitado en julio de 2004.
47. "About Gold's", www.goldsgym.com. Visitado en junio de 2004.
48. Rebecca Flass y Alicia Griswold, "Gold's Tries to Shed 'Intimidation Factor,'" *Adweek* 44 (9 de junio de 2003): 20 vía Proquest, ABI/Inform, www.proquest.com. Visitado en junio de 2004.
49. "About Gold's", www.goldsgym.com. Visitado en junio de 2004.
50. www.goldsgym.com/golds/pressroom/index.php, visitado en noviembre de 2006.
51. Bob Calandra, "Winning 24/7", *Fitness Business Pro*, 1 de agosto de 2004, www.fitnessbusinesspro.com/mag/fitness_winning, visitado en octubre de 2004.
52. "CEO Interview: Mark Mastrov-24 Hour Fitness Worldwide, Inc.", transcripción de *The Wall Street*, 21 de julio de 2003.
53. Hilary Cassidy, "24 Hour Fitness Lifts USOC; NBA, Universal Get Inside Buzz", *Brandweek*, 15 de diciembre 2003, vía Proquest/ABI Inform, www.proquest.com. Visitado en junio de 2004.
54. "Clubs", "Fitness Club Finder", "Payment and Pricing Questions", www.24hourfitness.com, visitado en agosto de 2004.
55. "Personal Training", y "24 Hour Fitness® Brings Magic to Texas", www.24hourfitness.com. visitado en noviembre de 2004.
56. Sitio web de Curves International, www.curvesinternational.com, visitado en noviembre de 2004.
57. Donald Trott y Jennifer Malone, *Bally Total Fitness Corporation*, Jefferies, 10 de agosto de 2004, pp. 1-2, vía Thomson Research/Investext, visitado en agosto de 2004.
58. Ron Orol, "Bally Sweats Uncertain Future", *TheDeal.com*, 9 de junio de 2004, vía Factiva, visitado en junio de 2004.

CASO 3

EL REGRESO DE HARLEY DAVIDSON, 1985-2008

En 1980, la American Machine and Foundry Corporation (AMF) puso en venta a su atribulada división de motocicletas, Harley Davidson, la cual era blanco de la implacable competencia japonesa, y, como consecuencia, su participación de mercado en Estados Unidos había caído de manera abrupta. Durante el periodo de diez años de 1965 a 1974, las importaciones japonesas representaban entre 80 y 90% de todas las unidades de motocicletas vendidas en Estados Unidos. En 1980, Harley perdió dinero por primera vez en 50 años. Al enfrentarse a la formidable competencia japonesa, Harley no tenía alternativa. Tuvo que reinventarse a sí misma o desaparecer.

Harley Davidson se las arregló para regresar como una empresa en crecimiento globalmente competitiva y muy exitosa. Un grupo de 13 antiguos directivos a cargo de la división de Harley Davidson en AMF adquirió la empresa en 1981 en una compra apalancada. Después de una “lucha por la supervivencia” que duró cinco años, los nuevos propietarios de Harley lograron la recuperación de la empresa. Durante los siguientes 18 años y el mandato de dos directivos, Richard Teerlink (1987-1999) y Jeffrey Bleustein (1997-2005), Harley se transformó a sí misma.

Richard Teerlink modernizó las plantas de Harley Davidson; para ello instituyó tres prácticas en el lugar de trabajo copiadas a los japoneses: el control de inventarios justo a tiempo (JIT, por sus siglas en inglés), la participación de los empleados y el control total de la calidad. También reagrupó a los trabajadores de la línea de ensamblaje en equipos de trabajo, reorganizó de manera estructural a Harley Davidson, renovó el sistema de compensación de la empresa y modificó de manera radical las relaciones entre los empleados y la gerencia de Harley. Jeffery Bleustein completó el programa de modernización de la planta de Harley, rees-

tructuró las relaciones con los proveedores y abrió la primera planta de ensamblaje en el extranjero. Gracias a su atención detallada al marketing, publicidad y desarrollo de marcas, Bleustein expandió las ventas internacionales, diversificó la línea de productos de Harley para atraer a nuevos clientes y revitalizó los concesionarios en todo el mundo.

Cuando Bleustein se retiró en 2005, se designó a James Ziemer como presidente ejecutivo (CEO). Durante casi dos décadas, Harley Davidson asentó un registro continuo de ganancias en las ventas y utilidades; en el último año de Bleustein como CEO, 2004, los ingresos aumentaron 8% y las utilidades 17%. Al final de 2004, el precio de las acciones de Harley se fijó en su punto más alto de \$61 por acción, un incremento anual de 28%. El valor de los dividendos por acción de Harley se duplicó tan sólo en 2004.¹

Sin embargo, a pesar de estos impresionantes resultados, Ziemer no podía sentarse en sus laureles, pues los fabricantes japoneses de motocicletas tenían puesta la mira una vez más en Harley y estaban diversificando sus ofertas de motocicletas heavyweight, reduciendo sus precios, mejorando la calidad y el desempeño. Por tanto, Ziemer necesitaba solucionar varios desafíos entorpecedores, tres de los cuales eran sobresalientes. Primero, Harley estaba enfrentado un reto constante en el costo de mano de obra, en especial los servicios médicos y prestaciones de retiro que tenía que pagar a sus empleados sindicalizados. Segundo, los clientes de Harley estaban envejeciendo, la edad media de un comprador era de 47 años en 2005, y era poco probable que esa base de clientes generara un volumen suficiente de ventas para asegurar el crecimiento futuro. Además, el mercado nacional de Harley se había saturado cuando las ventas de sus motocicletas en Estados Unidos dejaron de crecer antes de comenzar a disminuir en 2007.

HISTORIA DE HARLEY DAVIDSON Y LA INDUSTRIA DE LAS MOTOCICLETAS

El nacimiento de The Harley Davidson Company data de principios del siglo pasado. En 1903, William Harley y dos hermanos Davidson, Walter y Arthur, construyeron y vendieron su primera motocicleta, una con un motor de tres caballos de fuerza. La creciente demanda por el nuevo producto les trajo un éxito temprano, y en 1907 se formó la Harley Davidson Motor Company, que vendía 50 motocicletas, la mayoría de las cuales se había vendido antes de salir de la fábrica. Dos años más tarde, en 1909, Harley Davidson introdujo su icónico motor de dos cilindros V-twin: un emblema perdurable de la empresa.²

El uso de motocicletas para excursiones y envíos durante la Primera Guerra Mundial creó una severa escasez de motocicletas en Europa. Los fabricantes británicos se esforzaban por satisfacer la demanda del mercado militar, pero eran incapaces de satisfacer la creciente demanda de los consumidores. Harley Davidson llenó este vacío al exportar motocicletas a Europa, con lo que sentó las bases para las ventas extranjeras provechosas. Para la década de los veinte, Harley se había convertido en el fabricante de motocicletas más grande de Estados Unidos y en el líder tecnológico de la industria. La Gran Depresión eliminó a la vasta mayoría de los competidores de Harley (que eran más de 300 fabricantes estadounidenses de motocicletas en varios puntos del tiempo durante ese periodo), pero Harley sobrevivió mediante ventas a la policía y el ejército, y las exportaciones. Para atraer clientes, introdujo su famoso motor V-twin de 45 grados, el “knucklehead”, en 1936, el precursor del motor de motocicleta que usan los modelos actuales.³

Harley prosperó una vez más durante la Segunda Guerra Mundial, cuando la empresa abasteció a la Armada de Estados Unidos con 90 000 motocicletas. Durante los primeros años de la posguerra, Harley desarrolló tres nuevos modelos diseñados para satisfacer las necesidades de un número creciente de consumidores adinerados: el “Modelo-K”, el Sportster “Superbike”, y el “Duo-Glide”. Cuando el principal competidor de Harley, al Indian Motorcycle Company, salió del mercado a principios de la década de los cincuenta, Harley permaneció y se convirtió en el único fabricante importante de motocicletas en Estados Unidos.⁴

A pesar de los esfuerzos de Harley por ampliar su base de clientes, el mercado estadounidense de las motocicletas siguió estancado durante la década de los cincuenta, con un total de 500 000 unidades compradas en toda la nación. Durante los siguientes 15 años, en cambio, las

ventas de las motocicletas aumentaron en gran medida, de 50 000 unidades en 1960 a 1970 y 1.2 millones en 1974. Casi todas las máquinas eran importadas, y entre las importadas, casi 9 de cada 10 unidades eran japonesas. Una base de clientes completamente nueva compuesta por hombres de edad avanzada y mujeres jóvenes había sido descubierta por los japoneses. Atraídos por su ligereza y el bajo costo de las importaciones japonesas, los compradores primerizos representaron 80% de todas las ventas estadounidenses de motocicletas a principios de la década de los sesenta. Una década más tarde, las ventas se inclinaron hacia las máquinas más grandes, a media que los japoneses expandieron su línea de productos para incluir motocicletas de peso pesado, que competían de manera frontal con Harley Davidson. Los productos japoneses, beneficiados por su creciente reputación de calidad y confiabilidad, se sometían a mejoras y rediseños constantes e incluían nuevas prestaciones como frenos de disco, arranque automático y transmisión de cinco velocidades. Para 1974, cuatro empresas japonesas de motocicletas: Honda, Yamaha, Kawasaki y Suzuki, suministraban 87% de todas las motocicletas vendidas en Estados Unidos; la cifra correspondiente para Harley Davidson era de 6 por ciento.⁵

Entre todos los importadores japoneses de motocicletas, Honda era líder. Su estrategia era doble. Primero, gastaba millones en publicidad, en la que promovía su imagen de una empresa “orientada a la familia” (“Encontrarás a la gente más agradable en un Honda”), una imagen muy distante de la “tosca” de Harley. Segundo, Honda desarrolló su mercado estadounidense por región, es decir, ingresaba a una zona geográfica con motocicletas más pequeñas, rápidas y livianas, y después introducía motocicletas más pesadas y potentes antes de avanzar a otra región. Para 1965, Honda se había convertido en el líder del mercado con ventas cercanas a los \$77 millones, en comparación con \$500 000 en 1960. A medida que la demanda de motocicletas crecía, el volumen de ventas de Harley también lo hacía, de \$17 a \$30 millones entre 1959 y 1965. Sin embargo, la participación de mercado de Harley estaba disminuyendo, pues la empresa continuaba fabricando motocicletas heavyweight y super-heavyweight. Al no aceptar la idea de que el mercado de las motocicletas estaba cambiando, William H. Davidson, hijo de uno de los cofundadores de la empresa, declaró a la revista *Forbes* en 1966: “Básicamente, no creemos en el mercado de motocicletas ligeras. Creemos que las motocicletas son vehículos deportivos, no vehículos de transporte... La motocicleta ligera sólo es complementaria”.⁶

Al ignorar el segmento de pesos ligeros, Harley buscó expandir su producción de máquinas heavyweight. Las

crecientes presiones competitivas de los fabricantes japoneses de motocicletas requirieron inversiones en la modernización y automatización de la planta, y Harley Davidson no tenía el capital suficiente para hacerlo. Para incrementar su cantidad de efectivo, la empresa comenzó a cotizar en bolsa en 1965, con la venta de 1.3 millones de acciones, maniobra que puso fin a 60 años de tradición de propiedad familiar. La propiedad pública, a su vez, hizo poco por mejorar los resultados financieros de Harley Davidson y, en consecuencia, la empresa se convirtió en el blanco de una oferta pública de adquisición hostil. Para proteger a Harley de esta amenaza, las familias fundadoras la vendieron en 1969 a un “caballero blanco”, una gran corporación de manufactura llamada AMF que se estaba diversificando en el área de “productos de esparcimiento”.⁷

Desde el principio, AMF inyectó grandes cantidades de capital a las plantas de manufactura de Harley. Su producción de motocicletas aumentó a más del doble, de 27 000 unidades en 1969 a 60 000 en 1972. En 1973, AMF abrió una gigantesca planta de ensamblaje en York, Pensilvania, para lo cual convirtió una de sus antiguas instalaciones de manufactura de equipo militar en una fábrica de motocicletas. En esa época, todas las instalaciones de Harley estaban ubicadas en Milwaukee, Wisconsin; por tanto, el traslado a York señaló un cambio radical en la estrategia. Representados por las secciones locales de dos sindicatos internacionales, los empleados por hora de Harley en Milwaukee resintieron la mudanza. También resintieron la reestructuración del proceso de producción, una iniciativa que cambió todas las operaciones de ensamblaje final de Milwaukee a York, lo que transformó de hecho las plantas de Milwaukee en proveedores de partes de motocicletas. Los empleados de Harley, además, se sentían desmoralizados por los despidos en Milwaukee generados por la reubicación del proceso de ensamblaje final a York. Resentidos y desmoralizados, finalmente se declararon en huelga, paralizando los trabajos en Milwaukee durante 100 días en 1974, debido a la negativa de AMF de coordinar las negociaciones colectivas entre los diferentes sindicatos que representaban a los trabajadores de AMF.⁸

En conjunto, el estilo gerencial de mano dura de AMF, la hostilidad laboral y la huelga en Milwaukee, contribuyeron a la merma en la calidad de las motocicletas Harley Davidson. Mientras éstas experimentaron crecientes problemas de calidad, los fabricantes japoneses de motocicletas estaban expandiendo de manera constante su alcance en el mercado de las motocicletas de alta tecnología. En consecuencia, Harley estaba vendiendo más vehículos que nunca, pero al mismo tiempo, estaba perdiendo participación de mercado a manos de las máquinas japonesas de mejor calidad y menos costo-

sas: entre 1973 y 1981, la participación de Harley en el segmento de las super-heavyweight de la industria (830+ cc), el mercado más fuerte de la empresa, descendió de 78 a 30%, y un año más tarde, su participación en el segmento 830+ cc disminuyó por debajo de la de Honda, 30% frente a 34%.⁹ Fue en este punto que la gerencia de AMF decidió poner en venta a la atribulada división de Harley Davidson.

RENACIMIENTO Y RECUPERACIÓN, 1981-1987

Vaughn Beals, director de la división Harley Davidson de AMF, y otros 12 directivos de la empresa decidieron adquirir Harley en una compra apalancada (LBO, por sus siglas en inglés) en 1981. Con sólo \$1 millón en efectivo, estos directivos negociaron un trato con el banco Citicorp para financiar la LBO de \$80 millones. Aunque resurgió como empresa privada meses después, Harley acarreaba una enorme deuda que debía pagarse a Citicorp; de lo contrario, como el banco acreedor dejó en claro, Citicorp liquidaría los activos de Harley para recuperar su inversión.¹⁰

Desde un inicio, los nuevos propietarios de Harley introdujeron una variedad de medidas drásticas para la recuperación que aseguraron la supervivencia de la empresa. Primero, se redujo la fuerza de trabajo 40% y la remuneración de sus empleados asalariados 9%. Después, los nuevos propietarios de Harley invitaron a los líderes sindicales a inspeccionar los libros contables de la empresa, lo cual facilitó una cooperación cercana entre los empleados y la gerencia. Después, los directivos, ingenieros y líderes sindicales de Harley recorrieron una planta en las instalaciones de motocicletas de Honda en Marysville, Ohio, con la intención de estudiar las técnicas japonesas de manufactura y administración y aplicarlas en las plantas de Milwaukee y York de Harley. Al darse cuenta de que la línea de ensamblaje de Honda era “ limpia y ordenada”, “con casi ninguna parte o componente visible en el taller (a diferencia de la de Harley que siempre estaba “tapizada de partes y material”), Beals y sus asociados estaban determinados a adoptar los métodos de ensamblaje de Honda en sus esfuerzos por agilizar el flujo de trabajo, y por tanto, reducir los costos, aumentar la productividad y mejorar la calidad.¹¹

Sistema de control de inventarios justo a tiempo (JIT)

Desde los primeros días de la motocicleta, los directivos de Harley Davidson estaban convencidos de que la

producción en masa era la forma más eficiente de producir motocicletas. Las partes de motocicletas se fabricaban en grandes lotes y se almacenaban hasta que eran requeridas, con lo cual se aseguraba un flujo constante de suministros. El proceso de ensamblaje en sí estaba organizado en largas corridas de producción; en 1973, por ejemplo, la planta de York de Harley operaba una banda transportadora de 3.5 millas de largo que corría por toda la planta entre material y refacciones apilados.

Este sistema requería inventarios cuantiosos que ocupaban grandes cantidades de espacio. También requería actividades adicionales de envío y manejo. Fabricar los componentes en grandes volúmenes generaba también muchos defectos, como observó Tom Gelb, vicepresidente de operaciones de Harley: “En ocasiones, ni siquiera podemos encontrar la parte que necesitamos en la línea de ensamblaje. O si la encontramos, está oxidada o dañada. O había un cambio de ingeniería, dado que las partes ya estaban fabricadas y ni siquiera embonaban [ya no lo hacían]”.¹²

Diseñado para coordinar tan estrechamente como fuera posible la entrega, el subensamblaje y el ensamblaje final, Harley introdujo el sistema JIT por primera vez como programa piloto en una de sus plantas de Milwaukee en 1981. No se implementó por completo en todas las plantas de Harley sino hasta varios años después. La implementación integral requería un cambio de la producción en masa a la “producción esbelta”, un sistema de manufactura flexible diseñado para producir partes y componentes en lotes pequeños. A su vez, la flexibilidad de la producción esbelta permitía la diversificación del producto; mediante el nuevo sistema, las plantas de Harley podían generar una variedad de modelos de motocicletas sobre una línea de ensamblaje en sólo un día.

Mediante este nuevo sistema, la producción se organizaba en “células” de trabajo. Antes, las partes y los componentes se procesaban en máquinas independientes. Al reconfigurar el diseño de sus plantas de manufactura, Harley integró las máquinas en células en forma de U, donde los grupos de partes y componentes que requerían operaciones mecanizadas similares se procesaran en conjunto. Al trabajar en células, los operarios realizaban varios pasos de manufactura en secuencia: procesaban componentes de principio a fin y los enviaban “justo a tiempo” al área de ensamblaje. Se debe hacer notar que la manufactura en células redujo de manera drástica el “tiempo de producción total”, es decir, el tiempo necesario para procesar componentes, por ejemplo, los marcos de las motocicletas. Construir el marco de una motocicleta en 1982 tomaba 72 días, y las partes del marco viajaban varias millas alrededor de la planta. En 1988, todo

el proceso tardaba menos de tres horas, y las partes del marco viajaban 200 yardas en una línea recta entre las células de trabajo vinculadas por computadoras.

Además, la manufactura en células, era una forma de enriquecer el trabajo. La manufactura de un componente entero, de principio a fin, en un lugar, era mucho más satisfactorio para los trabajadores que realizar operaciones rutinarias limitadas a sólo un paso en la manufactura. Esto daba a los empleados un sentimiento de logro y, como tal, contribuía a mejorar la productividad y la calidad.¹³

Participación del empleado (EI)

Si bien Harley había lanzado antes un programa de “Participación del empleado” (EI, Employee Involvement), no lo impuso a los obreros. Por el contrario, la participación en el programa era voluntaria. Por lo general, los grupos EI estaban conformados por empleados que compartían tareas similares y que buscaban soluciones compartidas a los problemas relacionados con el trabajo. Los grupos de EI también se formaban para trabajar en proyectos sociales; y con frecuencia, una vez que estos proyectos llegaban a su fin, dichos grupos involucrados se disolvían.

El programa EI mejoró el clima de las relaciones laborales con la gerencia en Harley, aumentó la comunicación entre los operarios de las máquinas, los directivos y los ingenieros. Antes, los ingenieros estaban apartados del trabajo real en la fábrica, y los gerentes se encerraban en sus oficinas. Con la implementación del programa EI de Harley, los gerentes eran más accesibles y los ingenieros se involucraron mucho más en el proceso de producción, así que pasaban gran parte de su jornada de trabajo en el taller. Esta mejora aumentó la interacción para resolver problemas entre los trabajadores y la gerencia, como lo sugiere el siguiente ejemplo: un ingeniero que busca reducir el tiempo de configuración de una máquina podría hablar directamente con su operador y preguntarle qué tipo de instalación es necesaria para efectuar el cambio.

El programa EI de Harley se extendió más allá del taller. Los operarios de máquinas solían reunirse con los proveedores para discutir los problemas de calidad. En ocasiones, a finales de la década de los ochenta, los operarios de máquinas se reunían con los ingenieros de producción en sus visitas a los proveedores para participar en las primeras ejecuciones de las máquinas antes de su entrega.¹⁴

Control de calidad

Durante décadas, el programa de control de calidad de Harley estaba basado en la inspección formal, la cual no eliminaba los defectos; sólo los detectaba antes de

la entrega, al punto en que los procesos de manufactura eran todo menos completos. Después de la compra apalancada de 1981, la nueva gerencia de Harley introdujo un programa de Control Total de la Calidad (TQC), que se basaba en la detección oportuna de defectos, y no en la inspección y transferencia de la responsabilidad de la calidad de los gerentes a los trabajadores.¹⁵

Conocido en Harley como control estadístico de la operación (SOC), el programa TQC daba a todos los trabajadores las herramientas estadísticas necesarias para monitorear y medir los estándares de calidad. Después de recibir alrededor de 20 horas de capacitación complementada por soporte posterior a la capacitación, los operadores de máquinas en Harley utilizaban métodos estadísticos simples, como diagramas de control, para monitorear variaciones en el proceso de trabajo. Con base en los métodos SOC, los operarios detenían y reajustaban sus máquinas cada vez que el proceso de producción se “salía de control”, con lo que impedían la fabricación de partes defectuosas.¹⁶

Relaciones con los proveedores

Al igual que la mayoría de los fabricantes estadounidenses, desde sus inicios, Harley Davidson dependió de las licitaciones para encontrar proveedores, por lo que abría sus contratos a licitación y elegía a aquellos proveedores que ofrecieran los precios más bajos. Aunque sin lugar a dudas esta práctica generaba costos menores, no garantizaba la entrega puntual, estándares de control rigurosos ni las relaciones cooperativas que ayudaría a resolver problemas de diseño e ingeniería, cuestiones que los contratos no contemplaban.

Al buscar relaciones cooperativas más que relaciones adversarias con sus proveedores, la nueva gerencia de Harley abandonó la licitación competitiva a favor de la estrategia basada en los “proveedores preferidos”, orientada a trabajar de manera estrecha con proveedores seleccionados para abordar problemas relacionados con la administración de la producción, control de la calidad y el control de costos. Con base en este nuevo enfoque, Harley ofreció a sus proveedores preferidos contratos a largo plazo, así como préstamos para la adquisición de equipo y personal, y con frecuencia compraban a sus fábricas toda su producción.

Para reestructurar las relaciones con sus proveedores, Harley implementó varias medidas a principios y mediados de la década de 1980. Primero, Harley comisionó a un equipo de altos directivos para que visitara a sus principales proveedores a quienes incitaban a adoptar el sistema de control de inventarios JIT, con el fin de incrementar la eficiencia, para lo cual demostró, por ejemplo, que la reducción del tiempo de configuración de las máquinas podía reducir el inventario en proceso hasta 50%. Después,

Harley llevó a cabo simposios en sus oficinas corporativas en Milwaukee, en los cuales ofrecía a sus proveedores un detallado recuento de los métodos de producción esbelta que había adoptado. Harley también invitó a los proveedores a visitar sus plantas y a aprender más acerca de la “tríada de productividad”: el vínculo entre los tres programas, JIT, EI y SOC. Además, en lugar de suscribir contratos a corto plazo con cláusulas de cancelación de 90 días, como era la práctica pasada, Harley ahora suscribía contratos de 2 a 3 años con sus proveedores preferidos, en busca de relaciones estables y perdurables.¹⁷

Relaciones laborales

No es posible comprender la recuperación exitosa de Harley sin considerar su nueva manera de abordar las relaciones laborales. La necesidad de implementar los programas JIT, EI y SOC exigía la cooperación entre la gerencia y los sindicatos y, de hecho, los dos se habían convertido en “socios” más que en adversarios, y juntos buscaban “soluciones” a los problemas de producción por medio de “procesos conjuntos” monitoreados por un “consejo de administración laboral”. Quizá en ninguna parte fue más evidente el cambio en las relaciones laborales que en el área de quejas y arbitraje. Antes de la compra, Harley se enfrentó a 95 casos de arbitraje sindical. Bajo la nueva administración no se interpuso ningún nuevo arbitraje; de hecho, los 95 casos pendientes se dirimieron de manera expedita después de la adquisición de 1981.

AFL-CIO reconoció la cooperación exitosa de Harley con sus sindicatos. En 1988, la gerencia de Harley y sus dos sindicatos principales, la Allied Industrial Workers (AIW), recibieron el primer premio sindical de la AFL-CIO por la “previsión y cooperación” mostrada por ambas partes “para ayudar a revitalizar a la empresa”.¹⁸

Marketing

En sus esfuerzos por recuperar su ventaja competitiva, Harley desarrolló un extenso programa de marketing que promovía la diversificación de productos, fomentaba la lealtad del cliente y mejoraba las relaciones con proveedores.

Al igual que Henry Ford y su Modelo T (“Puede elegir cualquier color de automóvil siempre y cuando sea negro”), Harley Davidson comenzó a vender motocicletas tan sólo en color gris. La empresa empezó a ofrecer otros colores en los años treintas, pero continuaba fabricando sólo dos o tres modelos estándar hasta casi 1981. En gran parte debido a las crecientes demandas de los clientes alimentadas por la capacidad de producir docenas de modelos de motocicletas japonesas a consecuencia de la exitosa implementación de la producción esbelta que dependía del sistema de producción en todas sus plantas, Harley avanzó para expandir su línea de productos

en la década de los ochenta, así que lanzó una variedad de modelos, como el Super Glides, Low Riders, Softails, Sport Glides, Tour Glides, Electra Glides y Sportsters.

Además de ampliar su línea de productos y, por tanto, atraer a nuevos clientes, Harley necesitaba mantener satisfechos a sus antiguos clientes. Para desarrollar fuertes lazos de lealtad entre éstos, la empresa formó un club de propietarios: el “Harley Owner Group (H.O.G.)”, en 1983. Con personal de Harley y financiado con fondos de la empresa, H.O.G., organizaba rallies y actividades de paseo en motocicleta periódicos en diferentes regiones de Estados Unidos y Canadá. Al ofrecer a cada comprador una membresía gratuita al H.O.G., por un año (y una membresía permanente por \$35 un año), en cinco años, Harley había desarrollado un fuerte grupo de 100 000 miembros H.O.G., quienes recibían una suscripción regular a *Hog Tales*, una revista bimestral que cubría los próximos eventos y promovía los nuevos productos y accesorios Harley, y una suscripción semestral a *American Iron*, una revista de interés general en motocicletas. También recibían una admisión gratuita a eventos nacionales y locales y se les invitaba a las recepciones privadas H.O.G., que se llevaban a cabo en los sitios de mayores carreras de motocicletas en toda Norteamérica. “H.O.G., es una de las formas en que diferenciamos a Harley Davidson de sus competidores japoneses”, explicaba a mediados de la década de los ochenta, un vicepresidente de marketing de Harley, “Tratamos de manejar nuestro negocio basados en la máxima ‘la venta comienza después de la venta’”.¹⁹

Relaciones con los concesionarios

La estrategia de marketing de Harley involucraba también a sus concesionarios. Antes de la compra de 1981, los concesionarios de Harley contribuían de forma marginal con los esfuerzos de marketing de la empresa. A principios de 1985, Harley introdujo un programa integral diseñado para ayudar a sus 600 concesionarios a cultivar lazos perdurables con sus clientes. Harley creó un nuevo puesto directivo destinado únicamente a administrar las relaciones con los concesionarios y canalizaba fondos de su presupuesto publicitario a las relaciones con los concesionarios. Harley también ayudaba a los concesionarios a atraer personas, al ofrecer a los compradores potenciales paseos de demostración en motocicleta. Implementada en todos los concesionarios del país, la iniciativa Super Ride involucraba a unos 40 000 motociclistas, la mitad de los cuales poseía marcas de la competencia. Para atraer a los clientes, Harley ayudaba a los concesionarios a remodelar sus tiendas, para lo cual les ofrecía apoyo financiero y consultoría en administración. La remodelación eficaz contribuía, de hecho, a un incremento en las ventas, como lo sugiere una compara-

ción de 1988: los concesionarios que remodelaron sus tiendas experimentaron un incremento de 45% en las ventas dentro de los 6 a 18 meses siguientes a la remodelación, mientras que la ganancia promedio registrada por todos los concesionarios ascendía a 26 por ciento.²⁰

Protección arancelaria

El análisis retrospectivo de Harley requiere un breve repaso de la protección arancelaria que la empresa recibió del gobierno estadounidense. Al comienzo, Harley interpuso una solicitud ante la International Trade Commission (ITC) en busca de algún remedio contra las motocicletas japonesas importadas, con base en el argumento de que los inventarios masivos de motocicletas desarrollados por los fabricantes japoneses en Estados Unidos estaban deprimiendo los precios. ITC, a su vez, recomendó a la administración Reagan la imposición de aranceles temporales a las motocicletas importadas de peso pesado de 700 cc y mayores. El 1 de abril de 1983, el presidente Ronald Reagan aprobó la recomendación de la ITC e impuso aranceles que se extendieron durante cinco años de 1983 a 1988 a los fabricantes japoneses: 45% del precio al mayoreo de las motocicletas en el primer año; 35% en el segundo; y 20%, 15% y 10%, respectivamente, en los siguientes tres años.

Cuatro años más tarde, en marzo de 1987, la alta gerencia de Harley anunció que la empresa ya no necesitaba el apoyo gubernamental para competir con éxito contra los japoneses. Después, en la primavera de 1988, el presidente Reagan visitó la planta de ensamblaje de Harley en York, Pensilvania, y se dirigió a todos los empleados, a directivos y trabajadores por igual:

Ustedes pidieron que se les diera un respiro para poder estar en condiciones de enfrentar la inesperada fuerza de la competencia extranjera... Y eso fue justo lo que hicieron. Redujeron en un tercio las horas de trabajo necesarias para fabricar una motocicleta. Redujeron en dos tercios el inventario. Triplicaron el número de máquinas libres de defectos que salen de la fábrica. Y con la productividad en ascenso, mantuvieron bajos los precios, y en algunas motocicletas, incluso los redujeron. Ampliaron su línea de producto de tres modelos hace 10 años, a 24, y una vez más se han convertido en líderes en el desarrollo de nueva tecnología para motocicletas.²¹

Resultados

Al ver la evolución que ha tenido desde la compra de 1981, se observa que Harley resurgió como una empresa tecnológicamente avanzada: esbelta, flexible y competitiva.

Su participación de mercado en el segmento de heavy-weight (de más de 650 cc) de la industria de las motocicletas aumentó de 13% en 1983 a 19% en 1986, y su participación en el segmento de las motocicletas super-heavyweight (de más de 850 cc) pasó de 23 a casi 47% entre 1983 y 1988 (figura 1). Los ingresos se triplicaron de \$210 millones en 1982 a \$680 millones en 1987, y la empresa una vez más pudo ser rentable, después de las impresionantes pérdidas en 1981 y 1982. En 1986, Harley una vez más cotizó en la bolsa, con lo que recaudó \$25 millones en efectivo por encima de las expectativas de sus aseguradores.²²

TRANSFORMACIÓN: LA HARLEY DE RICHARD TEERLINK, 1987-1997

Richard Teerlink se unió a Harley Davidson como director de finanzas en 1981, sólo dos meses después de que el grupo de 13 directivos comprara la empresa a AMF. Un miembro del equipo gerencial que logró la recuperación de la empresa, Teerlink era responsable de la reestructuración financiera de Harley y de su transformación de una empresa privada a una pública. Fue nombrado presidente en 1987 y presidente ejecutivo (CEO) en 1989.

Teerlink era un líder inspirador que creía en el empowerment de los empleados a todos los niveles. Su estilo directivo era participativo, más que autoritario, y promovía un “ambiente abierto a la influencia”, que “daba a los empleados la oportunidad de hacer la diferencia”. Al alentar el “aprendizaje de por vida” y “la mejora continua”, dijo a los gerentes de Harley en 1993, “El cambio llegó para quedarse. Nunca nos va abandonar. Acostúmbrense a él. Si desean sentirse cómodos, salgan y conviértanse en consultores... No se involucren en el mundo real de los negocios”. Un ávido reductor de costos, Teerlink manejó la empresa de motocicletas con un equipo de sólo tres asistentes: su secretaria, el vicepresidente de finanzas y el vicepresidente de mejora continua de Harley.²³

Aunque Teerlink desempeñó un rol clave en la recuperación de Harley, tuvo cuidado en señalar que él “no hizo de Harley Davidson un éxito; miles de personas lo hicieron”.²⁴ Solía interactuar directamente con los empleados que buscaban su consejo, como recuerda Ken Sutton, gerente general de la planta de Harley Milwaukee: “He visto operadores de máquinas hacer lo que en otras empresas se consideraría como “ser imperitante con el presidente” [y Teerlink] ni siquiera respingaba. Escuchaba”.²⁵

Figura 1 Participación de mercado en el segmento estadounidense de motocicletas super-heavyweight (de más de 850 cc), 1983-1988

	1983	1988
Harley	23.5%	46.5%
Honda	4.3%	24.1%
Otros competidores	32.4%	29.4%

Fuente: Peter Reid, *Well Made in America* (Nueva York: McGraw Hill, 1990), 133.

Relaciones entre el sindicato y la gerencia

Cuando Teerlink asumió el cargo de presidente en 1987, hizo los primeros esfuerzos para la cooperación entre trabajadores y directivos, con lo que consolidó la “sociedad” que su predecesor había forjado con los sindicatos. Cuando fue promovido a CEO en 1989, Teerlink buscó experimentar con la “negociación consensual”, es decir, un sistema de negociaciones entre los sindicatos y la gerencia en el que las demandas se formulaban como “preguntas”, las cuestiones controversiales como “problemas” y los arreglos como contratos para la “solución de problemas”. Después de largas discusiones entre la gerencia de Harley y sus principales sindicatos, ambas partes accedieron participar en la negociación consensual, y, después, las negociaciones se llevaron a cabo casi sin encono. El resultado fue un exitoso contrato laboral de dos años (1989-1991).²⁶

No obstante, la cooperación entre trabajadores y gerencia en Harley fue efímera. Para empezar, los líderes del sindicato más grande local, PACE (Sindicato Internacional de Trabajadores del Papel, Aliados Industriales, Químicos y Energía), suspendieron el “proceso de visión conjunta” en 1990. Después, los miembros del IAM, en la planta de York de Harley se declararon en huelga en 1991. La primera huelga de Harley desde 1974, el paro de York duró dos semanas, participaron en él 1 400 trabajadores, estalló en medio de las pláticas contractuales y costó a la empresa entre \$1.5 y \$ 2 millones en ventas diarias. Al hablar sobre la huelga, Teerlink aceptó que el proceso de cooperación entre los trabajadores y la gerencia en Harley “no había tenido tanto éxito como debiera”, pero que no se rendía. Estaba determinado a rectificar el “proceso conjunto” y recuperar la confianza de los líderes sindicales.²⁷

La cooperación entre trabajadores y directivos en Harley se reanudó en 1994. Harley y los principales sindicatos que representaban a sus empleados, IAM y PACE, establecieron una nueva alianza que dio origen al Comité

de Implementación de la Sociedad Conjunta (JPIC) y a la redacción de la declaración conjunta siguiente:

La sociedad está basada en un compromiso para crear una nueva era en las relaciones entre trabajadores y directivos. Las metas principales de la sociedad son mejorar la calidad, la productividad, la participación, la flexibilidad y el desempeño financiero... y al mismo tiempo mejorar las oportunidades de ganancia, el empleo a largo plazo, la satisfacción laboral y la seguridad de los empleados.²⁸

Nada menos que 35 líderes sindicales y directivos se reunieron durante 1995 y 1996 en una serie de charlas en las instalaciones de Harley en York, Milwaukee y Tomahawk, Wisconsin, para analizar una variedad de cuestiones que iban desde el trabajo en equipo a la seguridad de los empleados. La sociedad entre sindicatos y directivos fue crucial para promover la capacitación cruzada y los equipos autodirigidos entre los obreros en todas las plantas de Harley. La sociedad también desempeñó un papel clave en las decisiones de outsourcing, lo cual ofreció seguridad laboral a los empleados regulares de Harley y por tanto ayudó a la empresa a obtener el apoyo de los sindicatos para la construcción de nuevas plantas. La construcción de la planta en Kansas City, una instalación ubicada en un estado no sindicalizado, es un ejemplo claro. A pesar de las leyes restrictivas del sindicalismo de Kansas, un subcomité JPIC sindicato-gerencia recomendó a Kansas City como el lugar para la nueva planta de Harley. La construcción de dicha planta comenzó en agosto de 1996 e inició sus operaciones en enero de 1998.²⁹

Cambio organizacional

Bajo el liderazgo de Teerlink, Harley renovó su antigua estructura organizacional y la reemplazó con una “organización circular”.

La antigua estructura de Harley era divisional y estaba organizada de manera funcional. Dentro de cada división, las unidades funcionales, por ejemplo, de marketing o manufactura, operaban en forma independiente, no interdependiente, y competían entre sí por los recursos y el poder. La información fluía con lentitud en dirección ascendente por la jerarquía a través de varios niveles administrativos, y con frecuencia se distorsionaba a medida que se alejaba de su fuente. La jerarquía de mando y control integrada en tal estructura no fomentaba la responsabilidad y la rendición de cuentas del individuo, pues no siempre era claro quién era responsable o debía rendir cuentas por una determinada decisión.³⁰

La organización circular se diseñó para solucionar estos problemas. Implementada por primera vez en Harley en 1993, este tipo de organización promovía la interdependencia funcional y la colaboración interdisciplinaria. Consistía en tres círculos entrelazados denominados “producción de productos”, “creación de demanda” y “provisión de apoyo”. Todas las funciones relacionadas con la producción (manufactura, ingeniería, logística, investigación y desarrollo, desarrollo de productos, control de calidad) se concentraban en un círculo, todas las actividades relacionadas con la demanda (marketing, ventas, relaciones públicas, servicio al cliente) en otro, y todas las funciones de apoyo (finanzas, contabilidad, recursos humanos, relaciones con el gobierno y asuntos legales) en el tercer círculo. Cada círculo estaba compuesto por directivos que representaban las unidades funcionales incorporadas en él. Si bien el proceso de toma de decisiones estaba descentralizado, la intersección entre los tres círculos ayudaba a la comunicación y colaboración interdisciplinaria. Clyde Fessler, vicepresidente de desarrollo de negocios de Harley, explica:

Cada círculo opera como un equipo de trabajo con empowerment. Dentro de cada círculo no se espera que un solo individuo surja como el líder del mismo. En lugar de ello, el rol de liderazgo se mueve de una persona a otra, dependiendo del problema en cuestión. Los círculos individuales se reúnen cada mes y los tres círculos se reúnen cada trimestre.

Cada círculo también nombra a los individuos que lo representarán en el Consejo de liderazgo estratégico (CLE). La función de este consejo es resolver las cuestiones que no se ha resuelto antes por consenso en las reuniones de círculos. El liderazgo del consejo también se va rotando y se deposita en el representante a quien “pertenezca” el tema que se esté discutiendo.³¹

El CLE fue un comité especial de vigilancia constituido por 20 personas, subordinado directamente al presidente. Incluía a ocho líderes del ciclo del producto, a siete del círculo de la demanda y a cinco del círculo de apoyo. Los tres círculos estaban facultados para tomar decisiones a un grado desconocido entre otras empresas estadounidenses. Al hablar del presidente futuro de Harley y del sucesor de Teerlink, Jeff Bleusein observó:

Existe una infinidad de empresas con equipos autodirigidos en el taller... Pero nosotros... tomamos el concepto de grupos autodirigidos y lo hicimos funcionar a nivel directivo. No había visto a ninguna

empresa que lo hiciera. Nunca he hablado acerca de ello sin obtener una reacción de sorpresa.³²

Reestructura de la compensación

Cuando Teerlink asumió el liderazgo a finales de la década de los ochenta, los altos directivos de Harley recibían un sueldo anual más un bono anual. El programa de bonos conocido como STIP (plan de incentivos a corto plazo) aplicaba a casi 75 directivos y gerentes de la empresa y estaba basado tan sólo en medidas del desempeño financiero.

Teerlink transformó el programa STIP en un plan basado en el desempeño financiero, así como en otros criterios, los más notables: la calidad del producto, la entrega puntual y el control de costos. Aunque el desempeño financiero siguió siendo la variable clave para determinar el pago de incentivos, que iba de 30 a 70% de un bono determinado, los elementos no financieros desempeñaban un papel importante en el otorgamiento de bonos.

En conjunto, durante los primeros cuatro años de Teerlink como CEO, la parte de la compensación variable (contraria a la compensación fija) que se pagaba a los altos directivos de Harley era superior al doble, de 15 a 33 por ciento.

Además, bajo el liderazgo de Teerlink, STIP se extendió a todos los empleados asalariados, no sólo a los altos directivos. Después también se extendió a los empleados por horas, primero en 1992 en la planta de Milwaukee y después en 1993 a las instalaciones de York. Aunque los sindicatos de Harley en un principio se opusieron a este programa, finalmente lo aceptaron, como lo evidenció el contrato de negociación colectiva de siete años que se firmó en 1999 por directivos y trabajadores en la planta de Harley en Kansas: aparte del incremento salarial anual de 2% generalizado, los empleados sindicalizados de Harley eran candidatos a un aumento en el pago de incentivos de 3% con base en cumplir de manera conjunta las metas establecidas por el sindicato y la gerencia en la planta de Kansas.³³

Liderazgo

El eje del programa de liderazgo de Harley estaba en el Leadership Institute. En 1991 Harley se asoció con la Marquette University en Milwaukee para establecer el Leadership Institute, una escuela de capacitación que ofrecía una variedad de cursos a nivel universitario que enseñaban las premisas de la empresa. Desde un principio, el Leadership Institute ofrecía dos populares cursos de cinco días: "Fundamentos del liderazgo" y "Excelencia funcional", cada uno con 400 empleados

de Harley suscritos. Con el tiempo, las inscripciones al Leadership Institute aumentaron, en 1994, más de 2 000 empleados de Harley, de 5 800, tomaron cursos que el instituto ofrecía, y para 2000, el instituto ofrecía cursos en 12 áreas temáticas que incluían liderazgo, comunicación interpersonal, habilidades organizacionales, mejora continua y trabajo en equipo.³⁴

Además, la empresa fundó la Harley Davidson University en Milwaukee en 1992, un servicio de capacitación para los concesionarios que vendían motocicletas Harley Davidson. Para averiguar qué tipo de habilidades querían aprender los concesionarios, Harley Davidson realizó una encuesta entre el personal de las concesionarias. Pronto surgieron tres temas como el enfoque del plan de estudios de capacitación: satisfacción del cliente, competencia en el diseño de tiendas y excelencia en el merchandising. En 1993, casi 1 000 individuos que representaban a 650 concesionarias de Harley Davidson en todo el mundo asistieron a un programa de tres días, y en 2000, 1 800 participantes se inscribieron a 22 cursos impartidos en la Harley Davidson University. Los concesionarios participantes pagaban las cuotas y la inscripción que cubrían 60% del costo de la instrucción, el resto lo pagaba la empresa.³⁵

Resultados

La larga permanencia de Teerlink en funciones, primero como presidente, después como CEO y finalmente como presidente del consejo, terminó con un historial de éxitos continuos. Entre 1986 y 1997, la participación de mercado de Harley en Estados Unidos dentro del segmento de las motocicletas heavyweight (de más de 650+ cc) aumentó de 19 a casi 50%, el número de unidades despachadas se quintuplicó y la utilidad de operación se multiplicó casi 60 veces, como lo muestra la figura 2. Una mirada detallada al margen de utilidad neta de Harley, año tras año, entre 1987 y 1997, el periodo de 10 años en que Teerlink fungió como presidente y CEO, muestra una tendencia similar: un incremento casi ininterrumpido en los márgenes de utilidad durante la gestión de Teerlink (figura 3).

MADUREZ Y CRECIMIENTO: LA HARLEY DAVIDSON DE JEFFREY BLEUSTEIN

Jeffrey Bleustein fue designado CEO en junio de 1997, después del retiro de Teerlink. La trayectoria de Bleustein fue muy diferente de la de Teerlink. Un académico

Figura 2 Participación de mercado en Estados Unidos, unidades despachadas y utilidad de operación de Harley Davidson, 1986-1997

	1986	1997
Participación de mercado estadounidense 651 +cc	19.4%	49.5%
Unidades embarcadas	36 700	177 187
Utilidad de operación (\$ millones)	\$7.3	\$415.9

Fuente: Rich Teerlink y Lee Ozley, *More Than a Motorcycle* (Boston: Harvard University Press, 2000), 256.

Figura 3 Harley Davidson de Teerlink: ingresos, utilidad neta y margen de utilidad neta, 1987-1997

	Ingresos (millones de dólares)	Utilidad neta (millones de dólares)	Margen de utilidad neta
1987	685	18	2.6%
1988	757	27	3.6%
1989	791	36	4.6%
1990	865	38	4.4%
1991	940	37	3.9%
1992	1 105	54	4.9%
1993	1 217	18	1.5%
1994	1 542	104	6.8%
1995	1 351	113	8.3%
1996	1 531	166	10.8%
1997	1 763	174	9.9%

Fuente: *Hoover's Handbook of American Business 1996*, 705; 2006, 419.

que obtuvo un doctorado en ingeniería por la Universidad de Columbia, Bleustein enseñó en Yale antes de ser contratado en AMF como ingeniero mecánico en jefe de la empresa. Al unirse a la división de Harley Davidson como vicepresidente de ingeniería en 1975, Bleustein viajó a Japón para estudiar las técnicas japonesas de administración de la manufactura e importarlas a las instalaciones de Harley.³⁶

Un entusiasta de Harley, Bleustein fue parte de los directivos de la empresa que adquirió Harley Davidson de AMF en la compra apalancada de 1981. Fungió como vicepresidente de Harley de partes y accesorios durante la década de los ochenta, y desarrolló un extenso programa de licenciamiento de marca que la protegía celosamente contra cualquier uso ilegal del nombre y logotipo de la empresa. Promovido a presidente en 1993, Bleustein desempeñó un papel central en la implementación del plan de reorganización estructural sugerido por Teerlink.

Al compartir la visión de mejora continua de Teerlink, Bleustein promovió una filosofía gerencial basada en la toma de decisiones por consenso.³⁷

Relaciones entre compras y proveedores

Bleustein heredó de Teerlink una red eficaz de proveedores preferidos. Bajo el liderazgo de Teerlink, un consejo asesor de proveedores (SAC) administraba las relaciones con los proveedores de Harley. SAC estaba compuesto por 16 delegados de proveedores de primera categoría, sobre todo por los altos directivos de sus empresas respectivas. Cada delegado de consejo contrataba a su vez a otros 10 o 12 proveedores de primera clase, lo que daba a SAC acceso a unos 200 proveedores. Los delegados del consejo ocupaban este cargo por períodos de cuatro años, durante los cuales recababan información sobre la calidad de producto, costo de producto, entrega a tiempo, etcétera.³⁸

Aunque de gran beneficio, el programa SAC tuvo un papel limitado en administrar la cadena de suministro de Harley. En la época en la que Bleustein sucedió a Teerlink en 1997, la red SAC era responsable de comprar provisiones sólo para el proceso de manufactura, no para el proceso de desarrollo de producto. Como ávido reduedor de costos, Bleustein buscó extender el programa SAC y aplicarlo también al desarrollo de productos.

Bajo la dirección de Bleustein, Harley Davidson invitó a los proveedores para que identificaran a los ingenieros y trabajadores en las instalaciones de desarrollo de producto de Harley. En 1999, 35 "proveedores residentes" fueron colocados en las instalaciones de Harley Davidson,³⁹ y en 2000, cerca de 80 proveedores residentes de tiempo completo y tiempo parcial participaron en el programa. Integrados a los procesos de diseño e ingeniería de Harley Davidson, los proveedores residentes tenían acceso a todos los planes internos de Harley. "Es una inmensa ventaja para el proveedor poder hablar cara a cara" con los miembros del equipo de diseño y desarrollo, observó un proveedor residente, a lo que agregó: "Nos sentamos con los ingenieros, miramos los prototipos en la misma pantalla de la computadora, [y] tomamos decisiones rápidas... lo cual reduce los costos en el acto sin tener que pasar por las típicas dos o tres semanas de trabajo burocrático". El diseño y el desarrollo de una nueva motocicleta para policías que requería 80 partes compradas es un ejemplo claro de esto. Con los proveedores residentes en el taller, el proyecto 2000 se terminó en 18 meses. Con el método antiguo, se habrían necesitado 36 meses para completarlo.⁴⁰

Además, Bleustein renovó el método tradicional de Harley Davidson de comprar, y desarrolló en su lugar un conjunto de expectativas que los proveedores debían cum-

plir. Harley Davidson pedía a los proveedores que desarrollaran estrategias orientadas a la reducción de costos, mejoras en la calidad y menores tiempos de entrega. Se fijaban metas muy altas (reducir costos y tiempos de entrega a la mitad, mientras se duplicaba el nivel de calidad), y se esperaba que los proveedores trabajaran de manera firme hacia su consecución. Al principio del periodo de monitoreo, los proveedores que no mejoraban recibían asistencia y recursos de Harley. Después, los proveedores que seguían sin mejorar eran inscritos en una lista de estatus condicional y se les daban seis meses para mejorar. Por último, los que no mostraban mejoras durante el periodo de prueba se les inscribía en una lista de estatus condicional extendido o en una lista de estatus inaceptable. Una vez que el proveedor caía en el estatus inaceptable, Harley comenzaba a buscar un proveedor nuevo.⁴¹

La renovación de Bleustein a la cadena de suministro de Harley Davidson generó logros considerables. Durante el periodo de cuatro años de 1996 a 2000, la empresa se las arregló para reducir el costo de los bienes y servicios comprados por \$40 millones, redujo el tiempo de entrega promedio de sus suministros comprados 30% y redujo su base de suministro 80%, es decir de 4 000 a 800 proveedores. La calidad también mejoró. Entre 1995 y 2000, el número de partes defectuosas se redujo, de un promedio de 10 000 partes por millón a sólo 48 partes por millón, 75% de la base de suministro de Harley Davidson. Además, el sistema de control de inventarios JIT también mejoró. En 2000, Harley Davidson operaba con 6.5 a 10 días de suministros, en comparación con 8 a 15 días en 1995. Por último, los logros de Harley obtuvieron un reconocimiento público en 2000, cuando la revista *Purchasing* otorgó a la empresa su condecoración anual, la Medalla a la Excelencia Profesional.⁴²

Relaciones laborales

Bleustein desempeñó un rol clave para establecer una sociedad de administración laboral bajo la gerencia de Teerlink. Como presidente, Bleustein encabezó las negociaciones sindicales sobre la construcción de una planta nueva y logró el apoyo de los sindicatos para el proyecto. Como CEO firmó un contrato modelo de administración laboral en la nueva planta de Kansas cuando abrió sus operaciones por primera vez en 1998.

El contrato laboral de 85 páginas de la planta de Kansas regía todos los aspectos importantes del manejo de la fábrica. Hacía alusión a una “sociedad independiente mutuamente beneficiosa” entre los trabajadores y la gerencia y otorgaba a los empleados el derecho de “participar en todos los niveles de operación de la planta”. Distinguía entre tres tipos de decisiones: las logradas por

consenso entre los trabajadores y la gerencia, decisiones que requerían la consulta entre el sindicato y la gerencia, y decisiones exclusivas de la gerencia. Algunas de las decisiones más importantes, como el outsourcing de partes y componentes o el proceso de empleo para la línea de producción, por ejemplo, eran producto de los comités de directivos y sindicatos que representaban a los trabajadores. La cooperación entre éstos y la gerencia se extendía más allá de los talleres: tanto el gerente de la planta como el presidente sindical local compartían una oficina con nada, excepto una delgada separación de cristal que dividía a las dos partes.⁴³ “La forma en que las cosas marchan en nuestra operación de Kansas es sólo un ejemplo de cómo en verdad está contribuyendo nuestra gente al éxito”, dijo Bleustein en 2002. “Nuestra visión común en la sociedad se ha convertido en la base de otras actividades colaborativas, incluidas las visitas conjuntas a nuestros proveedores de manufactura y concesionarios minoristas. Los miembros sindicales participan las decisiones de compra de equipo y hay una toma de decisiones compartida en cuestiones difíciles, como el outsourcing”.⁴⁴

Con el paso del tiempo, la planta de Harley en Kansas creció y prosperó. No sólo duplicó su tamaño proyectado de 500 a 1 000 empleados en cinco años, sino que la planta se convirtió en un modelo para empresas que buscan mejorar la productividad mediante la cooperación entre la gerencia y los trabajadores. Las visitas a la planta en la ciudad de Kansas se han vuelto tan populares que, en 2003, la gerencia de Harley y los sindicatos comenzaron a cobrar las vistas grupales de hombres de negocios a \$10 000 cada una.⁴⁵

El éxito del proyecto de Kansas reflejaba una estrecha cooperación entre los trabajadores y la gerencia en toda la empresa. En 2002, Bleustein invitó a los presidentes internacionales de los dos sindicatos de Harley, IAM y PACE, a hablar ante la junta de accionistas de la empresa; en señal de reciprocidad, IAM invitó al CEO de Harley como orador en su convención anual de operarios. Al dirigirse a los miembros de IAM, para Bleustein era difícil de creer que estuviera hablando en una convención sindical: “Me pellizco y digo ‘Piensa qué está pasando aquí’”.⁴⁶

Creación de marca (branding)

Bajo el liderazgo de Bleustein, Harley adoptó un enfoque proactivo hacia la creación de marca (*branding*). “Hemos cambiado [la forma] en que... administramos la marca”, dijo la vicepresidente de marketing de Harley, Joan Bischoff, a la revista *Brandweek* en 2004, al darse cuenta que en el pasado, Harley administraba la

marca sólo por medio del “conocimiento tribal”, sin seguir alguna estrategia definida para el desarrollo de la marca. Con Bleustein al timón, Harley configuró un consejo asesor interno de expertos en marketing que se reunía dos veces al año para abordar todas las cuestiones relacionadas con la marca. Las reuniones del consejo asesor estaban cerradas para cualquier directivo a partir del vicepresidente hacia arriba. “Los vicepresidentes tienden a considerar las cuestiones desde una perspectiva total de negocios”, Bleustein, que se sentaba en estas juntas pero que no tenía voto, explicó. “Queremos que [las empresas dedicadas a la marca] vean las cosas sólo desde la perspectiva de nuestra marca”.⁴⁷

Al buscar reforzar la lealtad del cliente, las empresas dedicadas a la marca de Harley promovieron la venta de mercancía relacionada con las motocicletas, como ropa, artículos para el hogar, zapatos, dijes, carteras, tarjetas de crédito y relojes. La venta de estos artículos se duplicó de \$115 millones en 1998 a \$230 millones en 2003. Para 2003, Harley estaba lanzando 1 200 nuevos artículos de ropa cada año, además de muchos otros accesorios (teléfonos con un estruendo de motor como campanilleo, luces de Halloween, muñecas Barbie con ropa de piel para las niñas, y muchos más). La ropa estaba disponible para hombres, mujeres, niños y mascotas (pequeños sombreros, abrigos y alimentadores), y la piel negra predominaba. Las chaquetas de piel de Harley no eran baratas. Una chaqueta de piel ofrecida por Harley Davidson como artículo protector se vendía en 1999 por casi \$800. Además, Harley, licenciaba su logotipo a más de 100 fabricantes, incluido Ford Motor Company. Después de darse cuenta en 1999 de que muchos conductores de camionetas serie F también eran propietarios de motocicleta Harley Davidson, Harley licenció a Ford su logotipo para exhibirlo en sus camionetas.

En Harley Davidson hemos operado con éxito una marca como un producto de primera en cada artículo que licencia...

No porque la calidad es la mejor en su clase... No porque sea la menos costosa... No porque opere en un mercado de nicho... sino porque en Harley Davidson, consideran la venta de una Harley como el comienzo, no como el final, de una relación. Comprenden que el vínculo entre productos y personas es una consecuencia del vínculo que existe entre las personas y otras que comparten sus valores. El producto es un medio para un fin.⁴⁸

“El vínculo entre productos y personas” era el objetivo primario de Harley Owners Group o H.O.G., como ya hemos visto. H.O.G., se expandió de manera considera-

ble durante la gestión de Bleustein, con 650 000 miembros en 115 países en 2004. Promovido por el departamento de marketing de Harley Davidson y por los numerosos concesionarios de la empresa, H.O.G., era un programa de servicio al cliente que ofrecía a sus miembros tarifas especiales de seguro, tarifas especiales para rentar una Harley en cualquier concesionario participante (el programa “Vuela y monta”) y una suscripción gratuita a *Hog Tales*. Los miembros de H.O.G., solían socializar cada semana, montar juntos los fines de semana y recaudar dinero para actividades caritativas a través de juegos de póker. Con el patrocinio de Harley Davidson, H.O.G., organizaban carreras de motocicletas, “encuentros de campo” (competencias de baja velocidad) y rallies de motociclismo. El rally anual de los motociclistas en Sturgis, Dakota del Sur, atrae a inmensas multitudes de motociclistas cada año; y la celebración del centenario de Harley Davidson en Milwaukee en 2003, atrajo a 250 000 miembros H.O.G., y sus asociados. “El concepto de H.O.G., ha fortalecido las relaciones entre las personas con valores comunes de libertad e individualismo, sin importar su estatus socio-económico (escrito en *Marketing Magazine* en 2003). La marca se ha convertido en un ícono de estos valores”.⁴⁹

También, la publicidad desempeñó un papel importante en el desarrollo de la marca. Durante los primeros años de este siglo, Harley Davidson se orientó a “individuos activos”, para lo que enfatizaba el valor de la libertad individual en un anuncio impreso de un motociclista solitario a la orilla de una carretera junto a una montaña que decía: “Este país no se fundó en la declaración de mézclense”. El punto preferido de la marca para sus anuncios impresos no eran las publicaciones de negocios sino las revistas de actividades al aire libre y entretenimiento como *Outside*, *Rolling Stones* y *Playboy*. Bajo la gerencia de Bleustein, Harley Davidson aumentó su presupuesto publicitario para televisión casi cinco veces de \$4 millones en 2000 a \$18 millones en 2003, pero limitaba sus anuncios al mercado publicitario de televisión por cable de menor costo.⁵⁰

Por último, bajo el liderazgo de Bleustein, Harley Davidson logró aumentar su base de clientes, para atraer a las mujeres y los jóvenes. Para atraer nuevos clientes, que se sentían intimidados por el tamaño y el peso de una Harley estándar y repelían la imagen de *Ángeles del infierno* de la marca, Bleustein introdujo en 1998 un programa educativo para los clientes llamado “La orilla del motociclista”. El programa no exhibía la clásica motocicleta Harley Davidson 650 cc, sino la Buell, una motocicleta comparable con las que venden los principales competidores de Harley: Honda, Kawasaki y BMW. En 1998, Harley Davidson adquirió Buell, la compañía fabricante

de la motocicleta monocilíndrica 490 cc. La Buell era una moto más ligera, lustrosa y menos costosa que la Harley clásica (\$4 400 frente a \$15 000); por tanto, apelaba a las mujeres y a los jóvenes motociclistas.⁵¹

A los estudiantes que se inscribían al programa educativo “La orilla del motociclista” se les enseñaba a montar y reparar la motocicleta y a elegir el atuendo apropiado recomendado (cascos, guantes, chamarras de piel Harley). Los estudiantes también aprendían información concerniente a la forma en que la motocicleta se fabricaba y comercializaba. Harley Davidson impartía el programa a través de los concesionarios, y los estudiantes pagaban cuotas de \$225 por 25 horas de clases. Para graduarse del programa y recibir un certificado, se exigía a los participantes aprobar un riguroso examen de conducción y otro escrito. En total, 42 concesionarios Harley Davidson en 23 estados impartían el programa a principios de este siglo, con alrededor de 4 000 graduados cada año. En 2002, 86% de los estudiantes inscritos compraron al menos un artículo Harley y 25% compraron una Harley o una moto Buell en los siguientes tres meses de graduarse. En 2002, las mujeres constituían 45% de todos los graduados y muchas asistían a clases sólo de mujeres. Impartidas por concesionarios que sentían que la presencia de un hombre podría intimidar a algunas mujeres, tales clases ayudaban a atraer a más mujeres al programa.⁵²

Harley tenía otras formas de orientarse a las mujeres, con lo que pudo duplicar el número de compradoras de 5 a 10% de todos los compradores de motocicletas en 10 años (1995-2004). A principios de este siglo, la empresa comenzó a vender modelos especiales Sportster diseñados para motociclistas mujeres. El nuevo modelo Sportster 2003, por ejemplo, estaba equipado con manubrios más pequeños, monturas más bajas, una palanca del embrague más fácil de jalar y un motor con soporte ahulado que reducía las vibraciones.⁵³

Resultados

Bajo el liderazgo de Bleustein, los ingresos y las utilidades de Harley continuaron aumentando cada año. Como se muestra en la figura 4, el último año de Bleustein en su cargo fue el mejor de Harley Davidson: en 2004, el margen de utilidad neta de la empresa aumentó a casi 18%, y sus ingresos rebasaron la marca de los \$5 000 millones. En 2004, Harley detentaba la participación más grande el mercado global de las motocicletas heavyweight (de más de 650 cc), y su participación nacional representaba 48% del mercado estadounidense, seguido por 19% de Honda y 7% de Kawasaki. Como reconocimiento al éxito excepcional de Harley bajo la batuta de Bleustein, *Business Week* calificó a Harley Davidson como una de

Figura 4 La Harley Davidson de Bleustein: ingresos, utilidad neta, márgenes de utilidad neta, 1998-2004

	Ingresos (en millones de \$)	Utilidad neta (en millones de \$)	Márgenes de utilidad neta
1998	2 064	214	10.3%
1999	2 453	267	10.9%
2000	2 906	348	12.0%
2001	3 363	438	13.05%
2002	4 091	580	14.2%
2003	4 624	761	16.5%
2004	5 015	890	17.7%

Fuente: *Hoover's Handbook of American Business 2006*, 419.

las 50 empresas de mejor desempeño por tres años consecutivos, 2002, 2003 y 2004.⁵⁴

OPORTUNIDADES Y DESAFÍOS: LA HARLEY DE JAMES ZIEMER, 2005

James Ziener sucedió a Bleustein como CEO de Harley en abril de 2005. Cuando Ziener completó su primer año al mando, la economía de Estados Unidos estaba cayendo en una prolongada recesión. En 2007, el segundo año completo de Ziener al mando, los ingresos de Harley disminuyeron por primera vez en 20 años, después de un incremento firme e ininterrumpido mediante las gestiones de Teerlink y Bleustein. En 2007, la utilidad neta de Harley disminuyó más de 10%; los embarques mayoristas de motocicletas Harley Davidson disminuyeron 5% y el precio de sus acciones se desplomó y perdió 36% de su valor en 12 meses (del 3 de diciembre de 2006 a 2 de diciembre de 2007).⁵⁵

Ziener tenía que actuar, y rápido. Para impedir un mayor decremento en los ingresos, la utilidad y el precio de las acciones de Harley, Ziener debía abordar tres desafíos principales que amenazaban el futuro de Harley Davidson: los costos crecientes de la mano de obra de la empresa, su base limitada de clientes y sus mercados maduros.

Mayores costos de mano de obra

Bajo la dirección de Ziener, Harley Davidson pasó por una costosa huelga. En febrero de 2007, los empleados sindicalizados en la planta de ensamblaje más grande de la empresa en York, Pensilvania, rechazaron la oferta de un contrato de tres años propuesta por la gerencia. Aparte de

un aumento anual de 4%, la oferta requería que los trabajadores pagaran parte del costo de sus prestaciones médicas, que antes asumía en su totalidad el empleador, y que aceptaran un sistema salarial de dos niveles que cubrían a dos tipos de empleados: los empleados actuales recibirían el pago correspondiente a la escala A y los empleados recién contratados, el correspondiente a la escala B. En un principio, bajo el sistema de dos niveles propuesto por la gerencia de Harley, no se intentaba que las dos escalas se fusionaran y se esperaba que el pago que recibirían los empleados de la escala B fuera mucho menor que el de los de escala A en cualquier nivel salarial.⁵⁶ Al rechazar el ofrecimiento contractual por un margen impresionante de 98%, 2 800 trabajadores sindicalizados en la planta de Harley en York se declararon en huelga, con seis semanas de duración y que paralizó las actividades de la planta, inhabilitó otras plantas de Harley y afectó las operaciones de los proveedores de la empresa también.⁵⁷

La huelga tuvo un impacto considerable en el desempeño financiero de Harley Davidson. La planta de York armaba el modelo más rentable de Harley, la costosa motocicleta Touring, y representaba cerca de 35% de los envíos a todo el mundo de la empresa en 2006. Al costar a Harley aproximadamente \$11 millones en ventas perdidas de cerca de 14 000 motocicletas, la huelga contribuyó a una disminución en las ventas netas de 8% y a una reducción de 18% en la utilidad neta de Harley's Davidson durante el primer trimestre de 2007 (en comparación con el primer trimestre de 2006).⁵⁸

La huelga concluyó con un acuerdo laboral que aprobó 83% de los trabajadores huelguistas. El contrato de tres años ratificados garantizó a los trabajadores un aumento anual de 4% y prestaciones médicas financiadas por completo por el empleador, aunque los empleados eran responsables ahora de deducibles más altos y pagos compartidos mayores. Pero desde el punto de vista de la gerencia, lo más importante era la introducción de una versión revisada del sistema salarial de dos niveles propuesto por Harley Davidson en la oferta contractual inicial: si bien se esperaba que los salarios iniciales para los nuevos empleados fueran mucho más bajos que los de los empleados actuales, los nuevos contratados eran capaces de avanzar ahora para lograr el nivel salarial máximo que percibían los empleados actuales, es decir, las dos escalas salariales convergían en el nivel más alto.⁵⁹

El contrato laboral de York sirvió como modelo para los siguientes contratos laborales firmados en 2007 en las instalaciones de Kansas y Milwaukee, y eventualmente se implementó en toda la empresa.⁶⁰ Con base en esto, el plan de dos niveles de Harley Davidson generó una amplia brecha salarial entre los veteranos y los emplea-

dos nuevos, y, como tal, tendía a producir ahorros significativos en costos para Harley.

Base limitada de clientes

La base de clientes de Harley que estaba envejeciendo era otro problema que Ziener necesitaba solucionar. La edad media de los compradores de Harley aumentó de 35 años en 1987 a casi 47 años en 2007. En 2005 y 2006, sólo 15% de los compradores de Harleys era menor de 35, y dos terceras partes de sus clientes tenían entre 35 y 54 años de edad. El mercado de más rápido crecimiento en Estados Unidos a principios y mediados de la primera década de este siglo, fue el de las motocicletas deportivas ligeras orientadas a los compradores de entre 25 a 35 años de edad; sin embargo, Harley casi no tenía participación en ese mercado. Por otra parte, Suzuki, Honda, Yamaha y Kawasaki tenían una participación combinada de más de 90% en el mercado estadounidense de motocicletas deportivas ligeras.⁶¹

Una forma en la que Ziener buscó ampliar la base de clientes de Harley fue al incrementar las ventas de motocicletas para las mujeres. De acuerdo con el Motorcycle Industry Council, el número de mujeres propietarias de motocicletas en Estados Unidos aumentó 34% de 3.2 millones en 1998 a 4.3 millones en 2003, el último año que el consejo realizó tal encuesta; el incremento comparable entre los propietarios varones de motocicletas fue de sólo 20%. “Cincuenta por ciento de la población son mujeres y es una demanda enjaulada”, dijo Ziener en 2007, a lo que agregó: “Necesitamos eliminar las barreras”.⁶²

Con el objetivo de eliminar las barreras que enfrentaban las mujeres motociclistas, Ziener emprendió varias iniciativas. Para empezar, amplió las ofertas de motocicletas con asientos más bajos y estrechos, embragues más suaves y manubrios ajustables y parabrisas diseñados para las mujeres motociclistas.⁶³

Después, bajo la dirección de Ziener, Harley ofreció varios nuevos programas orientados a las mujeres compradoras. En 2006, la empresa lanzó un programa para concesionarios llamado “Fiesta de garaje”. “Es un concepto único diseñado para atraer a más mujeres a la familia Harley Davidson”, observó Kathleen Lawler, vicepresidenta de comunicación de Harley Davidson.⁶⁴ Llevadas a cabo en los concesionarios de todo el país, dichas fiestas eran reuniones sociales, así como educativas, orientadas a enseñar a las mujeres las formas de elegir una motocicleta, personalizarla y ponerse de pie cuando se cae (“agacharse con la parte lumbar recargada en el asiento, empujar hacia arriba y atrás mientras se sostiene con fuerza la motocicleta”).⁶⁵

Para promover aún más la compra de motocicletas entre las mujeres, Harley Davidson organizó concursos de motociclismo. Asociado con la revista *Jane*, Harley regaló una motocicleta Sportster en un concurso llevado a cabo en el verano de 2005; en 2006, la empresa organizó otro concurso llamado *Prepárate para Sturgis*: las nuevas mujeres motociclistas competían por la oportunidad de montar de Milwaukee a Sturgis junto a Karen Davidson, la nieta del legendario cofundador de Harley.⁶⁶

Bajo el liderazgo de Ziemer, Harley avanzó hacia la publicidad enfocada. En el pasado, la publicidad de la empresa era neutral con respecto al género. A principios de 2005 y 2006, Harley Davidson comenzó a anunciar en las principales revistas femeninas dirigidas a la mujer activa como *InStyle*, *Shape* y *Self*. Harley también transmitía comerciales, que presentaban a mujeres motociclistas en las carreras NASCAR, los Juegos Olímpicos y el Speed Channel. Para promover el motociclismo femenino de otra forma, Harley lanzó un sitio web diseñado sólo para mujeres (www.H-D.com/womenriders), el cual difundía información sobre programas femeninos de Harley Davidson y testimonios de mujeres motociclistas, como entrevistas inspiradoras con algunas de ellas que eran famosas. En el instituto de capacitación de concesionarios Harley Davidson University se ofrecían cursos a los concesionarios sobre cómo abordar a los clientes femeninos y venderles motocicletas: "Las nuevas caras de su concesionario" y "Escuche señor: la mujer significa negocios" son dos ejemplos de tales cursos. Por último, cuando Harley Davidson dio una conferencia de prensa para lanzar su nuevo modelo Sportster 1200 Low Rider en noviembre de 2005, invitó tan sólo a mujeres periodistas: "Las mujeres en este grupo influyen sobre otras mujeres. Pensamos que es importante reunirlas y compartir información sobre lo que estamos haciendo. Sentimos que somos colegas trabajando hacia una meta similar que es lograr que más mujeres se sientan inspiradas por el motociclismo". Para continuar inspirando el motociclismo femenino, Harley Davidson planeaba realizar conferencias de prensa adicionales exclusivas para mujeres en el futuro.⁶⁷

El resultado de todos estos esfuerzos fue estable, aunque lento: el incremento de las mujeres motociclistas. En 2007, cerca de 12% de todas las nuevas motos Harley se vendió a mujeres, en comparación con 4% en 1990, 9% en 1998 y 10.6% en 2003. Al comparar 32 000 nuevas motocicletas en 2007, las mujeres gastaron cerca de \$300 millones en motocicletas Harley. "Pienso que 12% es sólo el comienzo", comentó el vicepresidente de marketing de Harley. "Las oportunidades para atender a las mujeres son infinitas y continuaremos haciendo más".⁶⁸

Pero Harley no atiende sólo a las mujeres clientes. Para ampliar y fortalecer toda su base de clientes, patrocinó varios eventos. Después del espectacular éxito de su celebración del centenario en 2003, la empresa con sede en Milwaukee planeó celebrar su aniversario número 105 en 2008. En junio de 2006, comenzó a construir un nuevo establecimiento en Milwaukee, el Harley Davidson Museum. Dedicado a la historia y cultura de la empresa y a la experiencia centenaria de sus clientes más famosos, el museo abriría en julio de 2008. De igual importancia eran los esfuerzos de Harley Davidson por promover las actividades de H.O.G. En 2006, H.O.G., realizaba 150 reuniones a nivel estatal, nacional e internacional, y para 2007, la membresía al H.O.G., superó la marca del millón de miembros. Además de las actividades de H.O.G., Harley Davidson participó en 300 eventos adicionales de motociclismo, siempre asegurándose de que un alto funcionario de la empresa asistiera a esos eventos para reunirse y escuchar tanto a los clientes actuales como a los futuros.⁶⁹

Mercados maduros

Un último problema que Ziemer necesitaba solucionar era la saturación del mercado. Las ventas nacionales de Harley representaban 80% de sus ventas totales,⁷⁰ sin embargo, para mediados de la primera década del presente siglo, las ventas nacionales dejaron de crecer. Con la llegada de la reciente recesión económica, las ventas nacionales comenzaron a disminuir, y tan sólo en 2007 cayeron 6% (figura 5).

Sin embargo, a pesar del declive en las ventas estadounidenses, las ventas en el extranjero de Harley estaban aumentando. Como lo muestra la figura 5, sus ventas en Europa, Japón y Canadá aumentaron entre 2006 y 2007, pero el mercado europeo más grande era el que encabezaba esta tendencia. En 2007, 9% de todas las nuevas

Figura 5 Ventas minoristas totales de las motocicletas Harley Davidson, 2006-2007

	2007	2006
Estados Unidos	252 000	268 000
Europa	39 000	34 000
Japón	14 000	13 000
Canadá	15 000	14 000
Todos los demás mercados	19 000	15 000
Total	338 000	344 000

Fuente: "Harley Davidson Report Fourth Quarter and Full Year Results for 2007", comunicado de prensa, 25 de enero de 2008, www.harley-davidson.com.

motocicletas de Harley Davidson se vendía en Europa, en comparación con 6% en 1997. Los concesionarios europeos de Harley Davidson vendieron, en promedio, 100 motocicletas al año en 2006, en comparación con 60 vendidas cinco años antes, pero estas ventas aún distaban mucho de la cifra estadounidense comparable: en Estados Unidos, los concesionarios de Harley vendieron 400 motocicletas en 2007. De manera similar, en 2006, la participación de Harley en el mercado estadounidense de las motocicletas heavyweight fue de 48.6%, lo cual excede por mucho a cualquiera de sus competidores, mientras que la participación de Harley en el mercado europeo de las motocicletas heavyweight fue de 9.1%, muy por debajo de cada uno de cinco mayores competidores: BMW (16.5%), Yamaha (15.5%), Suzuki (14.8%), Honda (14.6%) y Kawasaki (10.7%).⁷¹

Ziemer comprendió bien la importancia de los mercados de exportación para el crecimiento futuro de Harley

y actuó en consecuencia. Observó en 2006 que la participación en el mercado extranjero de Harley Davidson podía aumentar de 20 a 30% en cinco años. "Viajamos a otros países aunque haya grandes barreras arancelarias", dijo a la revista *Barron* en 2006. "En Brasil, por ejemplo, vendimos 80 motocicletas hace ocho años y venderemos 4 000 este año". Vemos otras oportunidades futuras también en Japón, donde Harley ya ocupa el lugar número uno en ventas de motocicletas heavyweight, que representa 26% del mercado. Vemos otras oportunidades en los mercados de Latinoamérica y Asia además de Japón, que en conjunto representaron sólo 4% de los embarques de motocicletas en 2006. Y lo más importante, abrió el mercado de China a Harley, lo cual ha facilitado el lanzamiento del primer concesionario chino con sede en Beijín en abril de 2006.⁷²

Notas

1. Joseph Weber, "He Really Got Harley Roaring", *Business Week*, 21 de marzo de 2005; *Harley Davidson 2006 Summary Annual Report*, 29.
2. En 1907, el tercer hermano Davidson, William, se unió a los fundadores, James Bronson y Graham Beaver, "Strategic Change in the Face of Success? Harley Davidson Inc.", *Strategic Management*, junio-julio de 2004, 205; *Hoover's Handbook of American Business* 1992, 293; Julia Morley y W. Carl Kester, "Harley Davidson, Inc., 1987", caso de Harvard Business School núm. 9-292-082,2.
3. Bronson y Beaver, "Strategic Change in the Face of Success", 205-206, *Hoover's Handbook of American Business* 1992, 293.
4. *Hoover's Handbook of American Business*, 2006, 418; Bronson y Beaver, "Strategic Change in the Face of Success", 206.
5. Dev Purkayastha y Robert Buzzell, "Note on the Motorcycle Industry, 1975", caso de Harvard Business núm. 9-578-210, 2-3, 16, 19.
6. Citado en "The Wild One: The Cream of the Booming U.S. Market for Lightweight Motorcycles Is Being Skimmed by a Japanese Import", *Forbes*, 15 de septiembre de 1966, 15-16; Purkayastha y Buzzell, "Note on the Motorcycle Industry", 6-7.
7. Rich Teerlink y Lee Ozley, *More Than a Motorcycle* (Boston: Harvard Business School Press, 2000), 5-6.
8. Teerlink y Ozley, *More Than a Motorcycle*, 6-7; Peter C. Reid, *Well Made in America* (Nueva York: McGraw-Hill, 1990), 25-30.
9. Reid, *Well Made in America*, 46, 63.
10. Teerlink y Ozley, *More Than a Motorcycle*, 8; "A Long Road to Success", *American Machinist*, septiembre de 2003. Base de datos ProQuest, 8.
11. Teerlink y Ozley, *More Than a Motorcycle*, 9-10; Reid, *Well Made in America*, 13-14.
12. Reid, *Well Made in America*, 69.
13. Reid, *Well Made in America*, 66, 142, 156-158; vea también "Partnering for Profits", *Manufacturing Engineering*, abril de 2005. Base de datos ProQuest 49.
14. Reid, *Well Made in America*, 166-168, 71.
15. El concepto de TQC fue promovido por primera vez en la década de los cincuenta por expertos estadounidenses en la calidad como A.V. Feignbaum, William Deming y J. M. Juran. Pero los directivos estadounidenses se rehusaban a adoptar los métodos TQC, mientras los fabricantes japoneses, en especial los del ramo de los automóviles y motocicletas comenzaron a adoptar el nuevo sistema TQC a finales de la década de los cincuenta y principios de los sesenta. Vea Michael Cusumano, *The Japanese Automobile Industry*, (Cambridge, Mass., Harvard University Press, 1985), 324-327, y Reid, *Well Made in America*, 77.
16. Reid, *Well Made in America*, 176-181. La cita está en la página 178.
17. Cusumano, *The Japanese Automobile Industry*, 241-242, 377-378; Reid, *Well Made in America*, 183-185.
18. Citado en Reid, *Well Made in America*, 134, pero también en 172-174.
19. Reid, *Well Made in America*, 92, pero vea también 97-98, 193-194.
20. Reid, *Well Made in America*, 94-97, 196-197.
21. Citado en Reid, *Well Made in America*, 131-132, pero también vea la página 7 y 130; Morley y Kester, "Harley Davidson, Inc., 1987", 6-7.
22. Teerlink y Ozley, *More Than a Motorcycle*, 9, 12, 14; Reid, *Well Made in America*, 111-112, 132-133; *Hoover's Handbook of American Business*, 1992, 293.
23. Martha Peak, "Harley Davidson: Going Whole Hog to Provide Stakeholder Satisfaction", *Management Review*, junio de 1993. Base de datos ProQuest, 53. Las citas son de Brian

- Moskal, "Born to Be Real", *Industry Week*, 2 de agosto de 1993, Base de datos ProQuest, 14.
24. Moskal, "Born to Be Free".
 25. Citado en Bob Filipczak, "The Soul of the Hog", *Training*, febrero 1993. ProQuest database, 38.
 26. Teerlink y Oller, *More Than a Motorcycle*. 62.
 27. Citado en Frederick Rose, "Harley Davidson Revs up Attempt to End Walkout", *The Wall Street Journal*, 14 de febrero de 1991; ver también Michael Cimini y Susan Behrman, "Agreement at Hatley Davidson", *Monthly Labor Review*, abril de 1994, 46.
 28. Teerlink y Olley, *More Than a Motorcycle*. 2H.
 29. Filipczak, "The Soul of the Hog", Teerlink y Ozley, *More than a Motorcycle*, 219-231.
 30. Teerlink y Ozley, *More Than a Motorcycle*, 123, 131, 132.
 31. Citado en Clyde Fessler, "Rotating Leadership at Harley-Davidson", *Strategy & Leadership*, julio/agosto de 1997, 42-43. Ver también Teerlink y Ozley, *More Than a Motorcicle*, capítulo 7, y en especial 130, y Thomas Stewart, "Tools that Make Business Better", *Fortune*, 23 de diciembre de 1996, ProQuest database, 237.
 32. Citado en Teerlink y Ozley, *More than a Motorcycle*, 140-41; ver también *Fortune*, 23 de diciembre de 1996.
 33. capítulo 8.
 34. Filipczak, "The Soul of the Hog", Teerlink y Ozley, *More than a Motorcyle*, 180-182.
 35. Teerlink y Ozley, *More than a Motorcycle*, 187-188.
 36. Joseph Weber, "He Really Got Harley Roaring", *Business Week*, 21 de marzo de 2005, 70; Reid, *Well Made in America*, 15.31-32.
 37. Reid, *Well Made in America*, 174. 198; Teerlink y Ozley, *More than a Motorcycle*, 135-170.
 38. Kevin FitzGerald, "Harley's Supplier Council Helps Deliver Full Value", *Purchasing*, 5 de septiembre de 1996; ProQuest database, 55.
 39. Tim Stevens, "Designs in Sync", *Industry Week*, 12 de junio de 2000, ProQuest database, 45.
 40. Brian Milligan, "Harley Davídon Wins by Getting Suppliers on Board", *Purchasing*, 21 de septiembre de 2000; ProQuest database, 52.
 41. *Purchasing*, 21 de septiembre de 2000, 42. "High Octane Hog", *Forbes*, 10 de septiembre de 2001, ProQuest database, 8.
 43. Sunon London, "Harley's Customized Labour Deal", *Financial Times*, 13 de mayo de 2004.
 44. Citado en "Keeping Production at Full Throttle", *American Machinist*, septiembre de 2003. ProQuest database, 16.
 45. Simon London, "Harley's Customized Labour Deal".
 46. Citado en Thom Weidlich, "Who Says Unions Must Dislike the Chief?", *New York Times*, 15 de diciembre de 2002.
 47. Citado en Dale Buss, "Can Harley Ride the New Wave?", *Brandweek*, 25 de octubre de 2004, 22.
 48. John Helyan, "Will Harley Hit the Wall?", *Fortune*, 12 de agosto de 2002; *Brandweek*, 25 de octubre de 2004, 20-121; Earl Eldridge, "Harley Davidson Merchandising Goes Full Throttle", *USA Today*, 25 de agosto de 2003; Mark Gardiner, "Torque of the Town", *Canadian Business*, 28 de mayo de 199, ' *Fortune*, 12 de agosto de 2002; *Brandweek*. ProQuest database, 77; Elliott Frengberg, "The Church of Harley Davidson", *Marketing Magazine*, julio-agosto de 2003, 9.
 49. Citado en *Marketing Magazine*, julio-agosto de 2003, 9, pero también ver *Brandweek*, 25 de octubre de 2004, y James Speros, "Why the Harley Brand Is So Hot" *Advertising Age*, 15 de marzo de 2004, 26.
 50. *Brandweek*, 25 de octubre de 2004, 20-21.
 51. Joseph Weber, "Hurdles on the Road to Hog Heavn", *Business Week*, 10 de noviembre de 2003, 96; Jonathan Fahey, "Love into Money", *Forbes*, 7 de enero de 2004, ProQuest database, 60.
 52. Fara Warner; "Curb Your Entusiasm", *Fast Company*, enero de 2002, ProQuest database, 32; *Forbes* 7 de enero de 2002, *Brandweek*, 25 de octubre de 2004, 21.
 53. *Brandweek*, Ocroher 25, 2004, 20--21; *Business Week*, 10 de noviembre de 2003, 96.
 54. Bob Desmond, "High·End Harley Still Hogs the High Road", *Financial Times*, 21 de mayo de 2004; *Business Week*, marzo de 2005, 70.
 55. "Harley Davidson Reports Fourth Quarter and Full Year Results for 2007", comunicado de prensa, 25 de julio de 2008, www.harleydavidson.com; Vito Racanelli, "Barron's Insight: Jump on Harley-Davidson while the Street Is Turned Off", *Wall Street Journal*, 7 de diciembre de 2007.
 56. Ilan Brat y Kris Maher, "Harley Isn't Expected to Take Bing Long-Term Hit from Strike", *Wall Street Journal*, 3 de febrero de 2007; Hanh Cho, "Workers Struggle Worries York", *Baltimore Sun*, 14 de febrero de 2007.
 57. Ilan Brat y Kris Maher, "Harley Isn't Expected to Take Big Long-Term Hit from Strike", Rick Barrett, "Harley Suppliers Rattled", *Milwaukee Journal Sentinel*, 15 de febrero de 2007.
 58. Rick Barrett, "Harley Says Strike in York Cut Profit", *Baltimore Sun*, 20 de abril de 2007; "Workers Ratify Three-Year Pact at Harley Plant", *Toronto Star*, 23 de febrero de 2007.
 59. Rick Barrett, "Cause of Celebration; Harley Union Approves Contract", *Milwaukee Journal Sentinel*, 23 de febrero de 2007.
 60. Rick Barrett, "Harley Says Strike in York Cut Profit"; Rick Barrett, "Harley Suppliers Rattled".
 61. Joseph Weber, "Harley Just Keeps on Cruisin", *Business Week*, 6 de noviembre de 2006. 71; Karen Richardson, "Living High on the Hog", *Wall Street Journal*, 5 de febrero de 2007; "Harley-Davidson-CEO Interview", *CEO Wire*, 23 de agosto de 2005; *Fortune*, 12 de agosto de 2002, 124.
 62. Citado en Clifford Krauss, "Harley-Davidson Gets in Touch with its Femenine Side", *International Herald Tribune*, 25 de julio de 2007.
 63. *International Herald Tribune*, 25 de julio de 2007.
 64. Citado en Genevive Schmitt, "Hog Wild for H-D", *Dealernews*, marzo de 2006, en línea, ProQuest database.
 65. Citado en *International Herald Tribune*, 25 de julio de 2007.
 66. *Dealernews*, marzo de 2006.
 67. *International Herald Tribune*, 25 de julio de 2007.
 68. Citado en *International Herald Tribune*, 25 de julio de 2007.
 69. Harley Davidson 2006 *Summary Annual Report*, 5, 23.
 70. Vito Racanelli, "Barron's Insight: Jump on Harley- Davidson while the Street Turned Off", *Wall Street Journal*, 2 de diciembre de 2007.

71. Harley Davidson 2006 *Summary Annual Report*, 4; 31; Vito Racanelli, "Bound for I-Hog Heaven", *Barron's*, 6 de noviembre de 2007, ProQuest database,20.
72. Barron's, 6 de noviembre de 2007; Harley Davidson 2006 *Summary Annual Report*, 5; CEO Wire, 23 de agosto 2005.

CASO 4

APPLE EN 2008

INTRODUCCIÓN

En 1997, Apple Computer estaba en serios problemas financieros. La empresa había sido pionera en el mercado de las computadoras personales (PC) con la fácil de usar Apple II en 1978 e introdujo la primera interfaz gráfica del usuario (UI), pero en 1984 Macintosh reportaba números rojos. La participación de mercado a nivel mundial de Apple, que había estado fluctuando entre 7% y 9% desde 1984, se desplomó a 4%. Las ventas estaban declinando. Apple estaba en vías de perder \$378 millones sobre los ingresos de \$7000 millones, aparte de una pérdida de \$740 millones en 1996. En julio de 1997, el cofundador, Steve Jobs, a quien Apple había contratado en 1985, regresó como CEO. En una conferencia de inversionistas, le preguntaron a Michael Dell, CEO de Dell Computer, qué debía hacer Jobs como presidente de Apple. Dell dijo en tono de sarcástico, “Yo, la cerraría y le devolvería el dinero a los accionistas”.¹

Para 2008, la situación ya era muy diferente. Apple estaba a punto de registrar ventas por más de \$32 000 millones y utilidades netas de cerca de \$4 700 millones. El precio de las acciones, que se había estado negociando a \$6 por acción en 2003 estaba por alcanzar los \$170, con una capitalización de mercado de \$140 000 millones, lo cual rebasó por mucho la de Dell Computer que era de alrededor de \$41 000 millones. Los motores de la transformación fueron las fuertes ventas del reproductor musical de Apple, el iPod, las descargas de música de su tienda iTunes y el teléfono iPhone. Además, las fuertes ventas de las computadoras de escritorio y portátiles iMac de Apple había incrementado la participación de mercado de la empresa en el negocio de las PC en Estados Unidos a 8.5% en comparación con el 3% que tenían en 2004.² Apple ahora ocupaba el tercer lugar en el mercado de las PC en Estados Unidos por detrás de Dell con 32% y de HP con 25%. Además, los analistas

predecían que el efecto halo del iPod y el iPhone, junto con la adopción de Apple de la arquitectura de microprocesadores de Intel, incrementaría aún más las ventas. Para enfatizar el portafolio de productos en expansión de la empresa, Apple suprimió la palabra “computer” de su nombre.

Por primera vez en 20 años, parecía como si Apple, el perdedor perenne, pudiera tomar la iniciativa. Pero las preguntas subsistían. ¿Podría la empresa seguir aprovechando su impulso? ¿Podría salir de su nicho y convertirse en un jugador predominante en la industria de las computadoras? ¿Qué tan sostenible sería el impulso dado por el auge de las ventas de iPod? ¿iPod continuaría arraigándose en el mercado? Y, con los nuevos competidores avanzando, ¿podría Apple conservar su posición de liderazgo en el mercado de los reproductores de música digital?

APPLE 1976-1997

Los primeros años

El origen de Apple se remonta a los hechos guardados en el cajón de los recuerdos de la industria de la computación.³ En el April Fools Day de abril de 1976, dos entusiastas de la electrónica, Steve Jobs y Steve Wozniak, comenzaron una empresa para vender una primitiva computadora personal diseñada por este último. Steve Jobs contaba sólo con 20 años de edad; Wozniak, o Woz como suele llamársele, tenía cinco años más. Se conocían desde hacía varios años, después de que un amigo mutuo los presentó cuando supo que compartían su interés en la electrónica de consumo. Woz había diseñado la computadora sólo por el placer de hacerlo. Eso es lo que las personas hacían en 1976. La idea de que alguien en realidad quisiera comprar su máquina no se le había ocurrido a Woz, pero sí a Jobs, quien persuadió al renuente Woz de formar una empresa y vender la máquina. La ubicación de la empresa

La autoría de este caso es de Charles W. L. Hill, de la University of Washington. Copyright Charles W. L. Hill. © 2008. Reimpreso con autorización.

sería el garaje de Steve Jobs, quien sugirió que llamaran a la empresa Apple y a su primera máquina Apple I. Vendieron alrededor de 20 computadoras a \$666 cada una. Fijaron este precio como una especie de broma.

Apple I tenía varias limitaciones: entre las más evidentes es que no tenía caja metálica, teclado o toma de corriente. También requería de varias horas de ensamblaje laborioso a mano. A finales de 1976, Woz estaba trabajando en un reemplazo de 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, que hizo su pequeña fortuna en Fairchild e Intel. Markkula no tenía planes para regresar pronto al negocio, pero una visita al garaje de Jobs lo cambió todo. Se comprometió a invertir \$92 000 por una tercera parte de la empresa y prometió que su máxima inversión sería de \$250 000. Impactados, Jobs y Woz aceptaron que se les uniera como socio. Fue una decisión crucial. La combinación de las habilidades técnicas de Woz, la visión y el entusiasmo empresarial de Jobs y el conocimiento de los negocios y los contactos de Markkula fue muy poderosa. Markkula dijo a Jobs y Woz que ninguno de ellos tenía la experiencia para manejar una empresa y los persuadió para contratar a un presidente, Michael Scott, que había trabajado para Markkula en Fairchild.

Apple II se lanzó en 1977 a un precio de \$1 200. La primera versión fue una computadora integrada con un microprocesador Motorola e incluía un teclado, una toma de corriente, un monitor y el software de programación BASIC. Fue Steve Jobs quien impulsó a Woz a diseñar una máquina integrada: quería algo fácil de usar, no sólo un juguete para los geeks. Jobs también insistió en que la Apple II se viera bien. Tenía una cubierta atractiva sin tornillos y tuercas visibles. Esto la diferenció de la mayoría de las computadoras personales de la época que se veían como si las hubieran ensamblado aficionados en sus hogares (algo común en ese tiempo).

En 1978, Apple comenzó a vender la versión de la Apple II que incorporaba algo nuevo: una unidad de disco, la cual resultó ser una innovación crucial, pues permitió a terceros, es decir, a los desarrolladores editar software para la Apple II que pudiera cargarse por medio de los discos flexibles. Pronto comenzaron a aparecer programas, entre ellos el EasyWriter, un procesador de textos, y VisiCalc, una hoja de cálculo. VisiCalc tuvo un éxito inmediato y creó un nuevo conjunto de clientes, personas de negocios que podían usarlo para su planeación financiera y contabilidad. Como VisiCalc sólo estaba disponible para Apple II, ayudó a impulsar la demanda de la máquina.

Para finales de 1980, Apple había vendido más de 100 000 Apple II, con lo que la empresa se convirtió en el líder de la incipiente industria de las computadoras personales. La empresa había ejecutado con éxito su oferta pública inicial (OPI), estaba generando más de \$200 millones en ventas anuales y era rentable. Con las buenas ventas de la serie Apple II, en especial en el mercado educativo, Apple lanzó su siguiente producto, la Apple III, en el otoño de 1980. Fue un fracaso. La computadora estaba repleta de fallas y sufría constantes descomposturas. Se habían apresurado demasiado por lanzar al mercado la Apple III. Por tanto, Apple reintrodujo una Apple III rediseñada en 1981, pero continuó siendo superada por las ventas de la Apple II. De hecho, la empresa continuó produciendo las versiones sucesivas de la familia Apple II, cada una con mejoras a la versión anterior, hasta 1993. En total, se vendieron más de dos millones de computadoras Apple II. La serie se convirtió en el estándar de las aulas de clase estadounidenses, donde se les valoraba por su uso intuitivo y fácil. Además, Apple II fue el pilar de la empresa hasta finales de la década de los ochenta, cuando una versión mejorada de la Macintosh comenzó a venderse en gran medida.

La PC de IBM y sus repercusiones

El éxito de Apple estimuló a la empresa de computadoras más grande del mundo, IBM, a acelerar su ingreso al mercado de las computadoras personales. IBM tenía un negocio gigantesco y muy rentable de computadoras mainframe, pero hasta el momento no había podido desarrollar una computadora personal, a pesar de dos intentos. Para llegar con rapidez al mercado con su tercer proyecto de PC, IBM rompió con su práctica arraigada de usar su tecnología patentada para desarrollar una PC. En lugar de ello, adoptó una “arquitectura abierta”, para lo cual compraba a otros fabricantes los componentes que necesitaba para su PC. Estos componentes incluían un procesador de 16 bits de Intel y un sistema operativo MS-DOS, que una pequeña empresa del estado de Washington, Microsoft, le había licenciado.

Microsoft había estado en la industria desde su origen y había editado una versión del lenguaje de programación BASIC para el Atari de MITS en 1977, la primera PC nunca antes producida. El deseo de IBM por licenciar su BASIC la llevó a Redmond para hablar con el presidente de la empresa, Bill Gates. Gates, que aún era un joven de veintitres años, persuadió a IBM de adoptar un procesador de 16 bits (en un principio, IBM había considerado un procesador menos potente de 16 bits). Su

papel fue fundamental en el hecho de que IBM adoptara una arquitectura abierta, pues argumentaba que podía beneficiarse del software y los accesorios periféricos que otras empresas podrían fabricar.

En un principio IBM intentaba licenciar el sistema operativo CP/M que producía Digital Research, para la PC de IBM. Sin embargo, la versión actual de CP/M estaba diseñada para trabajar con un procesador de 8 bits, pero Gates convenció a IBM de que necesitaba un procesador de 16 bits. En una serie de rápidas maniobras, Gates compró un sistema operativo de 16 bits a una empresa local, Seattle Computer, por \$50 000. Después, Gates contrató al diseñador del sistema operativo, Tim Paterson, rebautizó el sistema como MS-DOS y ofreció su licencia a IBM. En lo que resultó ser una jugada maestra, Gates convenció a IBM de aceptar una licencia no exclusiva para su MS-DOS (que IBM llamó PC-DOS).

Para avivar las ventas, IBM ofreció varias aplicaciones para la PC de IBM que se vendían por separado, como una versión de VisiCalc, un procesador de textos llamado EasyWriter y la famosa serie de programas de negocios de Peachtree Software.

A partir de su lanzamiento en 1981, la PC de IBM fue un éxito instantáneo. Durante los dos años siguientes, IBM vendería más de 500 000 PC, con lo que le arrebataría el liderazgo de mercado a Apple. IBM tenía lo que a Apple le faltaba, la capacidad de vender su producto en las corporaciones estadounidenses. A medida que las ventas de la PC de IBM crecían, sucedieron dos cosas. Primero, los desarrolladores independientes de software comenzaron a editar programas que se pudieran ejecutar en la PC de IBM. Entre éstos había dos aplicaciones que aumentaron las adquisiciones de estas PC, los procesadores de textos (Word Perfect) y los programas de hoja de cálculo de (Lotus 1-2-3). Segundo, el éxito de IBM dio origen a fabricantes de clones que hacían PC “compatibles con IBM” que también utilizaban un microprocesador Intel y el sistema operativo MS-DOS de Microsoft. El primer fabricante de clones y el más exitoso fue Compaq, que en 1983 lanzó su primera computadora personal, una PC “portátil” de 28 libras. En su primer año, Compaq registró ventas por \$111 millones, en esa época, una cifra histórica para el primer año de ventas de una empresa. Pronto, un alud de fabricantes de clones ingresaron al mercado, como Tandy, Zenith, Leading Edge y Dell. Éste último era una empresa fundada en 1984 por Michael Dell, entonces un estudiante de la Universidad de Texas, que en un principio manejaba su empresa fuera de su dormitorio estudiantil.

El nacimiento de Macintosh

Para 1980 estaban desarrollándose otros dos importantes proyectos en Apple; Lisa y Macintosh. Lisa se concibió en un principio como una máquina de negocios de vanguardia y la Macintosh como una máquina portátil poco sofisticada.

El desarrollo tanto de Lisa como de Macintosh, estuvo influido por dos visitas que realizó Steve Jobs al legendario Palo Alto Research Center (PARC) de Xerox, en noviembre y diciembre de 1979. Fundado a partir del exitoso negocio de las copiadoras, PARC se había desarrollado para realizar investigación avanzada en tecnologías para oficina. Los ingenieros en PARC habían desarrollado varias tecnologías que se convertirían en parte central de las computadoras personales, como una GUI (interfaz gráfica de usuario), software tangible a través de iconos en la pantalla, un mouse de computadora que permitía a los usuarios con tan sólo un clic manipular objetos en la pantalla y una impresora láser. Jobs estaba asombrado por lo que vio en PARC, así que decidió incorporar esas innovaciones a las máquinas Apple.

Jobs en un inicio presionó al equipo de Lisa para que implementara las innovaciones de PARC, pero supuestamente estaba volviendo locos a los integrantes del equipo con sus demandas, así que el presidente Mike Scott lo retiró del proyecto. La reacción de Jobs ante esto fue la de prácticamente secuestrar el proyecto Macintosh, y transformarlo en un equipo especial que pudiera materializar su visión. Una anécdota de ello es la siguiente:

Perseguía a las personas que estaban en el proyecto Macintosh para que hicieran su mejor esfuerzo. Los ponía por las nubes, los hostigaba sin misericordia y les decía que no estaban haciendo una computadora, sino que estaban haciendo historia. Promovió con pasión la Mac, haciendo que las personas creyeran que hablaba de algo mucho más grande que un accesorio más de oficina.⁵

Fue durante este periodo que Bud Tribble, un ingeniero de software del proyecto Mac, dijo en tono de broma que Steve Jobs podría crear un “campo de distorsión de la realidad”. Jobs insistía en que el lanzamiento de la Mac sería a principios de 1982, y no aceptaba respuestas en contra. La mejor forma de describir la situación era mediante un término surgido de la serie Star Trek. Steve tenía un campo distorsionador de la realidad... En su presencia la realidad es maleable. Puede convencer a todos de casi cualquier cosa. Cuando él no está, dicha realidad se desvanece, sin embargo, esta virtud hace que sea difícil planear de manera realista”.⁶

Andy Hertzfeld, otro ingeniero del proyecto Macintosh, pensó que Tribble estaba exagerando, “hasta que observé a Steve en acción durante las semanas siguientes. El campo de distorsión de la realidad era una revolución confusa de carisma retórico, una voluntad formidable y ansias de amoldar cualquier elemento al propósito en cuestión. Si no logra persuadir con algún argumento, con destreza lo sustituirá con otro. A veces te sacará de balance al adoptar de pronto tu posición como si fuera suya, sin reconocer que él siempre pensó de manera diferente”.⁷

En Apple, las cosas también estaban cambiando. Mike Scott dejó la empresa después de confrontaciones con otros directivos, incluido Markkula, que había sido nombrado presidente del consejo. Steve Jobs persuadió a John Sculley de unirse a Apple como presidente ejecutivo (CEO). Sculley fue vicepresidente de marketing en Pepsi, donde se había vuelto famoso por lanzar el Reto Pepsi. Jobs supuestamente había preguntado a Sculley, “¿Quieres vender agua azucarada por el resto de tu vida o cambiar el mundo?”. Sculley optó por cambiar el mundo. Graduado de la maestría en administración de Wharton, contrataron a Sculley por sus habilidades de marketing, no por sus habilidades tecnológicas.

Si bien el proyecto Lisa sufrió varios retrasos, Jobs presionó al equipo de Macintosh para completarlo y vencer al equipo Lisa en el mercado con un producto mejor. Para su lanzamiento en 1984, la Macintosh sin

lugar a dudas capturó la atención por su diseño elegante y su uso de una interfaz gráfica de usuario, iconos y mouse, todo lo cual facilitaba el uso de la máquina y no se encontraba en ninguna otra computadora personal de la época. Jobs, siempre perfeccionista, volvió a insistir en que ni un solo tornillo podía verse, ni siquiera al levantarla.

Las primeras ventas fueron cuantiosas; después mengaron. A pesar de todo su atractivo, la Macintosh carecía de algunas prestaciones importantes: no tenía unidad disco duro, sólo una unidad para disco flexible y una memoria de cómputo insuficiente. Además, había pocas aplicaciones disponibles para ejecutarse en la máquina, y demostró ser un medio más difícil para desarrollar aplicaciones que las PC de IBM y sus clones. Sin embargo, Jobs parecía hacer caso omiso a los problemas, y continuaba hablando de superar las proyecciones, incluso cuando era evidente para todos los que lo rodeaban, que esto era imposible.

A principios de 1985, Apple registró su primera pérdida. Consciente de que era necesaria una medida drástica, pero que ésta no podía aplicarse con Jobs al frente de la división de Macintosh, Sculley, respaldado por el consejo de administración, despojó a Jobs de su rol gerencial y de su control sobre la división Macintosh. A finales de 1985, un dolido Jobs renunció a Apple, vendió todas sus acciones y partió para comenzar otra empresa de computadoras, llamada acertadamente NeXT.

Figura 1 La Macintosh



Fuente: Cortesía de Apple, Inc.

Los años dorados

Cuando Jobs se fue, Sculley suspendió la línea Lisa, que había tenido malos resultados en el mercado debido a su alto precio de \$10 000. Presionó a los desarrolladores para arreglar los problemas con la Macintosh. En enero de 1986, se introdujo una nueva versión de la Macintosh, la Mac Plus. Esta máquina solucionó los problemas de la Mac original y las ventas comenzaron a crecer de nuevo.

Lo que también impulsó aún más las ventas fue el dominio de Apple en el mercado de la autoedición. Varios eventos se conjuntaron para hacer que esto sucediera. Los investigadores de Xerox PARC formaron una empresa, Adobe, para que desarrollara y comercializara el lenguaje de descripción de páginas PostScript. Este lenguaje permitía el despliegue visual y la impresión de presentaciones de página de alta calidad cargadas con gráficas (por ejemplo, tablas a color, dibujos lineales y fotografías). Apple licenció PostScript y lo usó para generar la salida de datos de su Apple LaserWriter, que se lanzó en 1985. Poco después, una empresa de Seattle, Aldus, introdujo un programa llamado PageMaker para la Mac. PageMaker usaba el lenguaje de descripción de páginas PostScript de Adobe para generar la impresión. Aunque Aldus introdujo una versión de PageMaker para MS-DOS en 1986, Apple ya tenía la ventaja y con la interfaz de Mac, GUI, como atractivo para los artistas gráficos, Apple se afianzó en el segmento de la autoedición. La posición de Apple en la autoedición se fortaleció aún más con el lanzamiento en 1987 del Adobe Illustrator (un programa de dibujo a mano) y del Adobe Photoshop en 1990.

El periodo entre 1986 y 1991 fue en muchos sentidos el periodo dorado de Apple. Como producía tanto hardware como software, pudo controlar todos los aspectos de sus computadoras, al ofrecer una solución integral de escritorio que permitía a los clientes enchufar su computadora y trabajar. Con la serie Apple II aún vendiéndose bien en el mercado de la educación y la Mac dominando el mercado de la autoedición, Apple pudo fijar un precio más alto por sus productos. Los márgenes brutos de la línea Mac eran de hasta 55%. En 1990 las ventas de Apple alcanzaron los \$5 600 millones; su participación de mercado global, que se había desplomado a medida que aumentaban las PC compatibles con IBM, se estabilizaron en 8%. La empresa tenía un balance financiero fuerte y era el fabricante de computadoras personales más rentable del mundo.

Durante este periodo, los directivos de Apple analizaban las ventajas y desventajas que suponía licenciar el sistema operativo de Mac a otros fabricantes de computadoras, lo cual les permitiría producir clones de Mac.

Sculley estaba a favor de esta maniobra. También lo estaba Bill Gates de Microsoft, quien escribió dos memorandos a Sculley en los que argumentaba los beneficios de licenciar el Mac Os. Gates decía que la arquitectura cerrada de Macintosh impedía que terceros invirtieran de manera independiente en el estándar y que esto colocaban en desventaja a Apple frente al estándar de las PC de IBM. Sin embargo, algunos altos directivos en Apple estaban en contra de la estrategia de licenciamiento, para lo que argumentaban que una vez que Apple licenciara su propiedad intelectual, le sería difícil protegerla. En una versión de los acontecimientos, los altos directivos debatieron la decisión en una junta y votaron para licenciarla. Dada la naturaleza controversial de la decisión, se resolvió que el voto a favor debía ser unánime. No lo fue: sólo un directivo votó en contra de la decisión de licenciamiento y éste no se llevó a cabo.⁸ En otra versión, Jean-Louis Gassee, director de investigación y desarrollo de Apple, se opuso de manera terminante a los planes de Sculley de clonación, así que Sculley se retractó.⁹ Gassee sentía una gran desconfianza hacia Microsoft y Bill Gates y creía que Gates tenía un motivo ulterior, dados los grandes beneficios que la empresa había obtenido del estándar de IBM.

Irónicamente, en 1985 Apple había licenciado sus "sistemas de visualización" a Microsoft. Según se dice, Gates amedrentó a Sculley con amenazas de que Microsoft dejaría de desarrollar aplicaciones cruciales para la Mac a menos que Apple otorgara a Microsoft su licencia. En esa época, Microsoft había iniciado el desarrollo de su propia GUI. Bautizada como Windows, imitaba la apariencia y el toque del sistema operativo Mac, y Microsoft no quería que una demanda interpuesta por Apple lo frenara en esta empresa. Varios años después, cuando Apple interpuso una demanda contra Microsoft, argumentando que Windows 3.1 imitaba "la apariencia y el toque" de la Mac, Microsoft pudo señalar el acuerdo de licenciamiento de 1985 para defender su derecho a desarrollar Windows: una posición con la que coincidió el juez en el caso.

1990-1997

Para principios de la década de los noventa, los precios de las PC compatibles con IBM estaban declinando con rapidez. Pero como Apple era la única empresa que vendía máquinas que utilizaban GUI, su atractivo diferencial le dio una ventaja sobre las PC basadas en MS-DOS que contaban con una tosca interfaz basada en texto, por lo que pudo justificar su precio más alto. Sin embargo, en 1990, Microsoft introdujo Windows 3.1, su propia GUI basada en el MS-DOS, por lo que su atractivo diferencial comenzó a disminuir. Además, el dramático crecimiento del mercado de las PC había convertido a Apple en un

jugador de nicho. Enfrentado a la elección de editar software para trabajar en los sistemas operativos MS-DOS/Windows y los microprocesadores Intel (ahora el estándar dominante encontrado en 90% de las computadoras personales) o el Mac OS y los procesadores Motorola, como es lógico, los desarrolladores optaron por el estándar dominante (la autoedición siguió siendo la excepción a esta regla). Al reflexionar sobre esta lógica, Dan Eilers, entonces vicepresidente de planeación estratégica en Apple, supuestamente afirmó que “La empresa estaba a punto de hacer historia”.¹⁰

Sculley también pensaba que la empresa estaba en problemas. Apple parecía estar encajonada en su nicho. Tenía una alta estructura de costos, gastaba mucho más en investigación y desarrollo como porcentaje de ventas que sus rivales. (En 1990, Apple gastó 8% de las ventas en investigación y desarrollo, y Compaq cerca de 4%.) Su proveedor de microprocesadores, Motorola, carecía de la escala de Intel, lo cual se traducía en costos más altos para Apple. Además, la pequeña participación de mercado de Apple le dificultó recuperar los costos crecientes de desarrollar un nuevo sistema operativo, que para 1990 ascendían al menos a \$500 millones.

El plan de ataque de Sculley para abordar estos problemas suponía varios pasos.¹¹ En primer lugar, se nombró él mismo como director de tecnología y CEO, una maniobra que sorprendió a muchos, dada la trayectoria de Sculley especializada en marketing. Segundo, comprometió a la empresa a producir una versión de bajo costo de la Macintosh que compitiera contra los clones de IBM. El resultado fue la Mac Classic, lanzada en octubre de 1990 y con un precio de \$999. También redujo los precios para las Mac y Apple II 30%. La recompensa fue un incremento de 60% en volumen de ventas, pero márgenes brutos menores. Así que en tercer lugar disminuyó los costos. Redujo la planta laboral de Apple 10%, redujo los salarios de los altos directivos (incluido el de él mismo) hasta 15%, y Apple subcontrató gran parte de su manufactura, por ejemplo, la PowerBook tan importante para Apple, se comenzó a fabricar en Japón. Cuarto, exhortó a la empresa a mantener su liderazgo tecnológico al lanzar productos exitosos cada 6 a 10 meses. Los resultados incluyeron la primera Apple portátil, la notebook PowerBook, que se lanzó a finales de 1991 y obtuvo críticas muy favorables, y la computadora manual Apple Newton, que fracasó. Quinto, Apple pactó una alianza con IBM, cuyos directivos se dieron cuenta de que habían perdido su liderazgo en el mercado a manos de empresas como Intel, Microsoft y Compaq.

La alianza IBM tenía varios elementos. Uno de ellos fue la decisión de adoptar la arquitectura del micropro-

cesador Power PC de IBM, que esta última también utilizaría en sus ofertas. Un segundo fue el establecimiento de dos joint ventures: Taligent, para crear un nuevo sistema operativo, y Kaleida para desarrollar aplicaciones multimedia. Un tercero fue un proyecto para ayudar a que las máquinas IBM y Apple trabajaran mejor juntas.

Aunque el plan de juego de Sculley ayudó a mejorar su estado de resultados, la utilidad neta se redujo en 1993 debido a una combinación de bajos márgenes brutos y continuos costos altos. En 1994, Sculley dejó Apple. Fue reemplazado por Michael Spindler, un ingeniero alemán que había ganado fama como director de Apple Europa.

En 1994 Spindler finalmente dio el paso que por mucho tiempo se había estado debatiendo en la empresa: decidió licenciar el Mac-OS a unas cuantas empresas, lo que les permitió hacer clones de Mac. La licencia del Mac-OS tenía un valor de \$40 por copia. Era demasiado tarde; la industria ya estaba esperando el lanzamiento del Windows 95 de Microsoft. Cuando esto sucedió, era evidente para todos que Apple estaba en serios problemas. Windows 95 suponía una gran mejora sobre el Windows 3.1, y vino a cerrar la brecha entre Windows y Mac. Aunque muchos analistas criticaron a Apple por no licenciar el Mac-OS en la década de los ochenta, cuando aún tenía una gran ventaja sobre Microsoft, irónicamente Bill Gates no estaba de acuerdo. En una entrevista de 1996 a *Fortune*, Gates advirtió:

A medida que Apple ha ido decayendo, la crítica básica parece ser que la estrategia de Apple consistente en hacer una combinación única de hardware/software estaba destinada al fracaso. Yo no estoy de acuerdo. Al igual que todas las estrategias, éstas fallan si se ejecutan mal. Pero la estrategia puede funcionar, si Apple elige sus mercados y marca su innovación en la Macintosh.¹²

Spindler respondió al Windows 95 al comprometer a Apple a desarrollar un sistema operativo de siguiente generación para la Macintosh, algo que hizo platear la posibilidad acerca de una alianza de Taligent e IBM. A finales de 1995, IBM y Apple se separaron, lo que puso fin a Taligent, infructuosa después de inversiones por \$500 millones.

Para entonces, Spindler tenía otras cuestiones en mente. La última mitad de 1995 fue desastrosa para Apple. La empresa parecía incapaz de predecir la demanda de sus productos. Sobrestimó la demanda de sus computadoras de bajo costo Macintosh Performa y se tuvo que quedar con un exceso de inventario, pero al mismo tiempo subestimó la demanda de sus computadoras con tecnología de

punta. Para empeorar las cosas, sus nuevas PowerBooks tuvieron que ser retiradas del mercado después de que las baterías se incendiaban, y una guerra de precios en Japón redujo los márgenes en uno de sus mejores mercados. Como consecuencia, en el último trimestre de 1995, los márgenes brutos se desplomaron a 15%, en comparación con 29% en 1994, y Apple perdió \$68 millones. Spindler respondió en enero de 1996 al anunciar 1 300 despidos. Sugirió que finalmente podrían salir hasta 4 000 empleados, es decir, alrededor de 23% de la fuerza de trabajo.¹³ Ésta fue su última maniobra significativa. Fue reemplazado en febrero por Gilberto Amelio.

Amelio, que se unió a Apple proveniente de National Semiconductor donde se hizo de una gran reputación por sus habilidades para lograr la recuperación, duró sólo 17 meses. Continuó con los planes de Spindler de recortar personal y afirmó que Apple regresaría a su estrategia de diferenciación. Su esperanza era que un nuevo sistema operativo Mac ayudara, pero tan sólo intentarlo era confuso. Tomó la decisión de desechar el proyecto después de una inversión de más de \$500 millones. En lugar de esto, Apple compró a NeXT, la empresa computacional fundada nada menos que por Steve Jobs, por \$425 millones. Las máquinas NeXT habían recibido elogiosas críticas, pero no habían logrado arraigarse en el mercado debido a su carencia de aplicaciones de soporte. Amelio sintió que el NeXT OS podría adaptarse para ejecutarse en la Mac. También contrató a Steve Jobs como consultor, pero a Jobs rara vez se le veía en Apple; estaba demasiado ocupado al frente de Pixar, su empresa de animaciones por computadora que estaba al filo de una ola de triunfos después de su grandioso éxito con la película animada, *Toy Story*.¹⁴

Las maniobras de Amelio no detuvieron el desplome de las fortunas de Apple. Para mediados de 1997, la participación de mercado había caído a 3%, de 9% que tenía cuando Amelio tomó el control. La empresa registró una pérdida de \$742 millones en 1996 y estaba en vías de perder otros \$4 000 millones en 1997. Esto ya era demasiado para el consejo. En julio de ese año, Amelio fue despedido. Con el desplome de la participación de mercado, los desarrolladores y distribuidores externos estaban replanteándose sus compromisos con Apple. Sin ellos la empresa estaba perdida.

EL REGRESO DE STEVE JOBS

Después de la salida de Amelio, Steve Jobs fue designado CEO interino. En abril de 1998, asumió este cargo de manera permanente, pero al mismo tiempo seguía siendo

CEO de Pixar. Jobs actuó con rapidez para reparar el daño. Su primera acción fue visitar a Bill Gates y cerrar un trato con Microsoft. Microsoft aceptó invertir \$150 millones en Apple y continuar produciendo Office para la Mac hasta por lo menos 2002. Después, puso fin a las negociaciones con los fabricantes de clones, y gastó más de \$100 millones para adquirir los activos del fabricante líder de Macs clonadas, Power Computer, incluida su licencia. Jobs eliminó los productos de bajas ventas, el más destacado de ellos, la computadora manual Apple Newton, y redujo el número de líneas de producto de 60 a sólo cuatro. También obligó a la empresa a adoptar la distribución en línea, de la misma manera en que funcionaba el modelo de venta directa de Dell Computer. Si bien estas maniobras dieron a la empresa tiempo y una reacción favorable en el mercado bursátil, no fueron la receta para el crecimiento.

Nuevas ofertas de computadoras

Casi de inmediato, Jobs comenzó a pensar en un nuevo producto que encarnara el espíritu de Apple. Lo que surgió en mayo de 1998 fue la iMac, cuyo rasgo distintivo no era su software, su potencia, ni su monitor: era el diseño de la máquina misma. Una unidad autónoma que combinaba el monitor y la unidad de procesamiento central dentro de una carcasa redondeada y translúcida, de color verde azulado, la iMac fue un producto atrevido en un mundo dominado por las cajas de PC en color metálico.

Para desarrollar la iMac, Jobs designó a un equipo de diseñadores de alto nivel encabezado por Jonathan Ive, al que concedió una autoridad sin precedentes en el desarrollo del proyecto. El equipo de Ive trabajaba muy de cerca con ingenieros, fabricantes, expertos en marketing y con el mismo Jobs. Para comprender cómo hacer una carcasa plástica que se viera atractiva y no corriente, los diseñadores visitaron una fábrica de dulces para estudiar los puntos más sutiles de la elaboración de los dulces *jelly beans*. Pasaron meses trabajando con socios asiáticos para diseñar un proceso sofisticado capaz de producir millones de iMacs en un año. Los diseñadores también ejercieron presión para lograr que los electrónicos internos también se rediseñaran, y así asegurar que se vieran bien a través de la carcasa translúcida. Apple quizás gastó hasta \$65 en la carcasa de cada máquina, en comparación con los probables \$20 de una PC promedio.¹⁵

A un precio de \$1 299, las ventas de la iMac fueron fuertes, con pedidos por 100 000 unidades aún antes de que la máquina saliera al mercado. Además, con base en la investigación de Apple, una tercera parte de las

Figura 2 La iMac y la iBook



Fuente: Cortesía de Apple, Inc.

adquisiciones de iMac eran de compradores primerizos.¹⁶ La línea iMac se actualizaba de manera continua, con procesadores más rápidos, más memoria y discos duros cada vez más grandes. Pronto llegaron al mercado computadoras con muchos colores diferentes. En 1999, Apple continuó la tendencia de la iMac con la computadora portátil, iBook. Orientada a consumidores y estudiantes, la iBook tenía el mismo diseño que la iMac y tenía un agresivo precio de \$1 599.

Las ventas de la iMac y la iBook ayudaron a Apple a regresar a la rentabilidad. En 1999, la empresa ganó \$420 millones por ventas que ascendían a \$6 100 millones. En 2000, obtuvo \$611 millones en ventas de casi \$8 000 millones.

Para mantener el crecimiento de sus ventas, Apple continuó invirtiendo en el desarrollo de un nuevo sistema operativo, basado en la tecnología adquirida de NeXT. Después de tres años de trabajar con cerca de 1 000 ingenieros de software, y a un costo de alrededor de \$1 000 millones, se lanzó la primera versión de los nuevos sistemas operativos de Apple. Conocido como OS X, obtuvo críticas muy favorables de los analistas que pensaban que el programa basado en UNIX ofrecía una estabilidad superior y mayor velocidad que el antiguo Mac OS. OS X también tenía una mayor capacidad para ejecutar múltiples programas al mismo tiempo, para soportar usuarios múltiples, se conectaba con facilidad a otros dispositivos como videograbadoras digitales y era más fácil para los desarrolladores escribir aplicaciones para

este sistema. A la manera típica de Apple, OS X también presentaba una interfaz bien diseñada e intuitiva. Desde 2001, se han lanzado nuevas versiones de OS X casi una vez al año. La versión más reciente, OS X Leopard, se introdujo en 2008 y se vendía al menudeo por \$129.

Para hacer que la base instalada de usuarios Mac, que en esa época sumaba los 25 millones, actualizara sus máquinas con el OS X, Apple tuvo que ofrecer aplicaciones. El trato con Microsoft aseguraba que su popular programa Office estuviera disponible para OS X. Steve Jobs había asumido que el voto de confianza de Microsoft alentaría a desarrolladores externos a editar programas para el OS X, pero esto no fue así. Más importante aún, en 1998, Adobe Systems se rehusó a desarrollar una versión para Mac de su programa para edición de videos orientado a consumidores, que ya estaba disponible para Windows PC.

Indignado, Jobs instruyó a Apple para comenzar a trabajar 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 consumidores. Después llegó iLife, un conjunto de programas multimedia preinstalado en cada Mac, que incluía programas como iMovie, iDVD, iPhoto, Garage Band y el lector digital iTune. Apple también desarrolló su propio navegador para la web, Safari.

Mientras tanto, Apple continuó actualizando sus líneas de computadoras con ofertas atractivas. En 2001, introdujo sus notebook, Titanium PowerBook G4. Con

Figura 3 iMac 5, lanzada en 2004.



Fuente: Cortesía de Apple, Inc.

cubierta de titanio, estas computadoras portátiles ultrarrápidas y ultraligeras tenían una imagen postindustrial impecable y supusieron un cambio distintivo de la apariencia caprichosa de la iMac y la iBook. Como con la iMac, el equipo de diseño de Jonathan Ive jugó un papel vital en el desarrollo del producto. Un equipo central de diseñadores estableció su estudio de diseño en un almacén de San Francisco, lejos del campus central de Apple. Trabajaron por seis semanas en el diseño básico y después se dirigieron a Asia para negociar la fabricación de monitores con pantallas planas y anchas, y para trabajar con los fabricantes de herramientas.¹⁷

A las notebook de titanio le siguió una línea de escritorio rediseñada que atraía a los clientes dedicados al diseño gráfico, como la oferta de monitores con pantallas muy amplias con diseños elegantes. En 2004, el equipo de diseño de Ive produjo otra oferta elegante, la computadora iMac G5, a la cual la revista *PC Magazine* describió como un “simple y deslumbrante diseño todo en uno”.¹⁸ A esto siguió en 2008 el lanzamiento de otro diseño fuerte, la ultradelgada MacBook Air que pesaba tan sólo 3 libras y media 0.76 pulgadas en su punto más ancho.

Sin embargo, a pesar de la indiscutible excelencia en el diseño de Apple y de la lealtad de su base de usuarios, artistas gráficos y estudiantes, a principios de este siglo la participación global de mercado de la empresa seguía siendo raquítica y muy por detrás de líderes de la industria como Dell, Hewlett Packard e IBM/Lenovo. La débil demanda, combinada con una baja participa-

ción de mercado, redundó en otra pérdida para Apple en 2001, lo que hizo a algunos plantearse la durabilidad de la recuperación traída por Jobs. No obstante, si bien la participación de Apple en su mercado central de Estados Unidos disminuyó a menos de 3% en 2004, comenzó a aumentar una vez más en 2005, y la empresa fortaleció su participación de mercado entre 2006 y 2008 (figura 4). El impulso era muy fuerte, en especial en Estados Unidos, donde los embarques de Apple repuntaron. Durante el segundo trimestre de 2008, por ejemplo, los embarques de Apple fueron superiores a 40% en com-

Figura 4 Participación de mercado mundial y estadounidense en el segundo trimestre de 2008.

Empresa	Participación de mercado global	Participación de mercado en Estados Unidos
HP	18.1%	25.3%
Dell	15.6%	31.9%
Acer	9.4%	8.1%
Lenovo	7.8%	4.0%
Toshiba	4.4%	5.5%
Apple	1.9%	8.5%
Otras	42.9%	16.8%
Total	100%	100%

Fuente: Comunicado de prensa de Gartner: “Worldwide PC Market Grew 16% in Second Quarter of 2008”, 16 de julio de 2008.

paración con el año anterior, y esta tasa de crecimiento fue el triple que la de la industria en general. El impulsor del crecimiento durante el periodo de 2005 a 2008, de acuerdo con muchos analistas, fue el súbito incremento en la popularidad del reproductor de música iPod de Apple y, en 2007, el iPhone. Estos dos productos habían incrementado la importancia de Apple entre los consumidores jóvenes y estaba teniendo reacciones en cadena que redundaban en las ventas de Mac.¹⁹

Intel Inside, Windows en el escritorio

Desde sus inicios, Apple no había usado microprocesadores Intel, que se habían convertido en el estándar de la industria de los microprocesadores desde la introducción de la PC de IBM en 1981. En junio de 2005, Apple anunció que comenzaría a usarlos. Presente en la transición fue la creciente frustración con el desempeño de la línea de chips PowerPC fabricada por IBM y que Apple había usado por más de una década. PowerPC no había podido estar a la altura de los chips Intel, que eran más rápidos y tenían un menor consumo de energía, algo muy importante en el mercado de las computadoras portátiles, en el que Apple tenía una participación respetable.

La transición suponía riesgos importantes para Apple. Las aplicaciones antiguas y el OS X habían tenido que reeditarse para poderse ejecutar en los procesadores de Intel. Para la primavera de 2006, Apple había producido versiones compatibles de OS X y tenía sus propias aplicaciones, pero muchas otras aplicaciones no se habían reeditado para los chips de Intel. Con el fin de facilitar la transición, Apple ofreció un software gratuito, conocido como Rosetta, que permitía a los usuarios ejecutar aplicaciones antiguas en Macs basadas en Intel. Además, Apple fue un paso más allá, al lanzar un programa utilitario, conocido como Boot Camp, que permitía a los propietarios de Mac ejecutar Windows XP en sus máquinas. Boot Camp se incluyó como parte del OS X Leopard, y permite a los propietarios de Macs ejecutar el Windows XP o Vista si así lo desean.

Las críticas a las máquinas de Apple basadas en Intel fueron en general favorables, y muchas de ellas enfatizaban la mejora en velocidad sobre las Mac PowerPC más antiguas.²⁰ En el otoño de 2006, Apple reportó que su transición a la arquitectura basada en Intel estaba completa, unos seis meses antes de lo previsto. La adopción de la arquitectura de Intel puede haber ayudado a Apple a cerrar el diferencial de precios que por mucho tiempo había existido entre las PC basadas en Windows y las ofertas de Apple. Con base en un análisis, para sep-

tiembre de 2006, los productos de Apple se estaban vendiendo a un *descuento* en comparación con ofertas de productos comparables de Dell y Hewlett Packard.²¹

El paso a las ventas al menudeo

En 2001, Apple dio otro giro estratégico importante: la empresa abrió su primera tienda minorista. En una industria que por mucho tiempo había dependido de terceros minoristas o de la venta directa, como en el caso de Dell, este cambio parecía ser riesgoso. Una inquietud consistía en que quizás Apple se encontraría con la reacción violenta de sus antiguos socios minoristas. Otra fue que Apple nunca pudiera generar el volumen de ventas requerido para justificar el costo del espacio de ventas minoristas; la línea de producto parecía ser demasiado estrecha. Sin embargo, Apple sentía con claridad que le estaba afectando la falta de presencia en tiendas. Muchos minoristas de computadoras no manejaban las máquinas Apple, y algunos solían esconder los exhibidores Mac por las tiendas.

Desde el principio, las tiendas Apple presentaban el mismo diseño elegante que caracteriza a sus productos: líneas limpias, exhibidores atractivos y una sensación postindustrial (figura 6). El mismo Steve Jobs había participado activamente en el proceso de diseño. De hecho, él es uno de los inventores identificados en una patente de Apple que protege el diseño de las emblemáticas escaleras de vidrio que se encuentran en muchas tiendas, y del cubo de cristal que se encuentra en la parte superior de una tienda en Fifth Avenue de Nueva York y que abrió sus puertas en 2006. En una entrevista, Jobs advirtió, “Invertimos mucho tiempo en el diseño de la tienda, y merece una construcción perfecta”.²²

Los clientes y analistas de inmediato quedaron impresionados con la elocuencia y los conocimientos relacionados con los productos que el personal de las tiendas Apple exhibía. De hecho, una característica distintiva de las tiendas Apple parece ser la atención que el amable personal proporciona a sus clientes, un enfoque propio de minoristas exclusivos como Nordstrom. También les gustó el detalle central de muchas tiendas, la “barra de genios”, donde expertos técnicos ayudaban a los clientes a resolver los problemas con sus productos Apple. Sin embargo, el amplio espacio interior, no ayudó en nada a despejar los temores de los críticos de que el portafolio de productos de Apple fuera demasiado estrecho para generar el tráfico requerido para justificar el espacio de primera.

Los críticos no podían haber estado más equivocados. Estimuladas por el auge de las ventas de iPod, la suerte

Figura 5 Interior de una tienda Apple

Fuente: Cortesía de Apple, Inc.

de las tiendas Apple fue excepcionalmente buena. Para principios de 2008, Apple tenía unas 200 tiendas en ubicaciones de lujo que generaban alrededor de 20% de los ingresos totales de la empresa, y ésta estaba planeando abrir otras 40 de ellas. Al parecer, las ventas por pie cuadrado rebasan en gran medida los \$4 000, lo cual ha convertido a Apple en la envidia de otros minoristas.²³

La revolución iPod

A finales de la década de los noventa y principios de este siglo, la industria de la música estaba lidiando con las repercusiones de dos nuevas tecnologías. La primera fue el desarrollo de los reproductores MP3 portátiles y de bajo precio que podían almacenar y reproducir archivos musicales digitales, como el Rio de Diamond Media, que se lanzó en 1997 y tenía capacidad para dos horas de

música. El segundo fue el surgimiento de las redes de cómputo peer-to-peer, como Napster, Kazaa, Grokster y Morpheus, que permitían a las personas intercambiar con facilidad archivos digitales por medio de internet. En los primeros años de este siglo, millones de personas descargaban archivos musicales de internet sin la autorización de los titulares de los derechos de propiedad, es decir, las compañías discográficas. Para la industria musical, estos desarrollos han sido devastadores. Después de años de crecimiento continuo, las ventas globales de música tuvieron su punto máximo en 1999 con \$38 500 millones, para descender en 2003 a \$32 000 millones. A pesar de la disminución de las ventas, la Federación Internacional de la Industria Fonográfica (IFPI, por sus siglas en inglés) afirmó que la demanda de música era más alta que nunca, pero que dicha disminución reflejaba el hecho de que “el valor comercial de la música se

Figura 6 Ventas de las principales líneas de productos de Apple 2003-2007 (millones)

	2003	2004	2005	2006	2007
Computadoras	\$4 491	\$4 923	\$6 275	\$ 7 375	\$10 314
iPod	\$ 345	\$1 306	\$4 540	\$ 7 676	\$ 8 305
iTunes	\$ 36	\$ 278	\$ 899	\$ 1 885	\$ 2 496
Software	\$ 644	\$ 821	\$1 091	\$ 1 279	\$ 1 508
Periféricos	\$ 691	\$ 951	\$1 126	\$ 1 100	\$ 1 260
iPhone					\$ 123

había devaluado en gran medida por las copias masivas y la piratería".²⁴

La industria musical había intentado contrarrestar la piratería por internet mediante acciones legales para cerrar las redes peer-to-peer, como Napster, y demandas contra los individuos que ponían grandes cantidades de archivos musicales disponibles en internet. Este éxito fue limitado, en parte porque las redes peer-to-peer eran de gran utilidad para los consumidores. Eran rápidas, inmediatas y permitían a los consumidores separar álbumes, descargar sólo las canciones que querían e ignorar las canciones de relleno. Y, sobre todo, eran gratuitas.

De modo que dicha industria estaba desesperada por una alternativa legal a las descargas ilegales. Sus iniciativas, lanzadas en 2002, habían tenido poco éxito. MusicNet, que ofrecía canciones de Warner Music, BMG y EMI, tenía un solo plan de suscripción: \$9.85 a \$24.95 mensuales por 100 transmisiones y 100 descargas. El servicio con la tarifa de suscripción más alta, Pressplay, permitía a los usuarios descargar hasta 20 canciones al mes en CD sin expiración, pero no más de dos canciones de ningún artista.²⁵

Después llegaron iPod e iTunes. Estos productos surgieron a raíz de un olvido: a finales de la década de los noventa, cuando los consumidores comenzaron a quemar sus CD favoritos, las Macs no tenían quemadores para CD o software para administrar sus colecciones de música digital. Al darse cuenta del error, el presidente Steve Jobs ordenó a los desarrolladores de software Apple crear el programa de iTunes para ayudar a los usuarios de Mac a administrar sus crecientes colecciones de música digital. El primer programa iTunes llevó al concepto del iPod. Si las personas iban a mantener toda su colección musical en una computadora, necesitarían reproductores MP3 portátiles para llevar la música con ellos, un Sony Walkman para la era digital. Si bien ya había dispositivos de ese tipo en el mercado, éstos sólo tenían capacidad para algunas docenas de canciones.

Para activar el iPod, Apple licenció el software de PortalPlayer. También se enteró de que Toshiba estaba desarrollando un diminuto disco duro de 1.8 pulgadas con capacidad para más de 1000 canciones. De inmediato, Apple cerró un trato con Toshiba, el cual le dio los derechos exclusivos sobre el disco duro por 18 meses. Mientras tanto, Apple se enfocó en diseñar la interfaz de usuario, en el diseño exterior y en el software de sincronización para hacerlo funcionar con la Mac. Como con muchas ofertas de productos presentadas desde que Jobs regresó al mando, el equipo de diseño liderado por Jonathan Ive desempeñó un papel central en la creación

del iPod. El equipo de Ive trabajaba en secreto en San Francisco. Los miembros, todos con salarios muy altos para los estándares de la industria, trabajaban en conjunto en un gran estudio abierto con poco espacio personal. El equipo pudo descifrar cómo colocar una capa de plástico transparente sobre el centro en blanco y negro de un iPod, lo cual le confirió una tremenda profundidad de textura. Este acabado era superior al de otros reproductores MP3, pues no tenía tornillos visibles o ensambladuras evidentes entre las partes. El número de serie del iPod no venía en una calcomanía, como en la mayoría de los productos, estaba grabado con elegancia en la parte posterior del dispositivo. Esta atención al detalle y a la elegancia del diseño, aunque no exenta de repercusiones en los costos, fue lo que convirtió al iPod en un accesorio de moda.²⁶

El iPod se presentó en octubre de 2001 con críticas mixtas. El precio de \$399 estaba muy por encima del de los dispositivos de la competencia, y debido a que sólo trabajaba con computadoras Apple, parecía destinado a ser un producto de nicho. Sin embargo, las ventas iniciales fueron altas. Resultó que los consumidores estaban dispuestos a pagar el precio más alto por la enorme capacidad de almacenaje del iPod. Además, Jobs pidió desarrollar una versión de éste que fuera compatible con Windows. Despues de su lanzamiento a mediados de 2002, las ventas despegaron.

Para entonces, Jobs estaba enfrentando un problema estratégico mayor: cómo persuadir a las empresas musicales para colocar su música a disposición de descargas legales. Jobs se reunió con directivos de las principales firmas. Los persuadió de que les convenía apoyar el negocio de las descargas musicales legales como alternativa a la amplia difusión de las descargas ilegales de música por las redes peer-to-peer que la industria musical había sido incapaz de detener. Las personas pagarían por descargar música en internet, argumentaba. Aunque todas las compañías discográficas estaban en vías de establecer sus negocios en línea, Jobs pensaba que debido a que estaban limitados a vender música propiedad de las empresas matrices, la demanda también sería limitada. Lo que se necesitaba era un minorista independiente de música en línea, y Apple venía como anillo al dedo. Sin embargo, si se quería que esto funcionara, todas las firmas debían participar. Según el esquema de Jobs, los archivos iTunes se descargarían cada uno por \$0.99. El único reproductor de música digital portátil donde los archivos podrían almacenarse y reproducirse, sería el iPod. El argumento de Jobs consistía en que este mundo cerrado facilitaría proteger el material registrado en contra de la distribución no autorizada.

Jobs también se reunió con 20 de los artistas más importantes de la industria discográfica, como Bono de U2, Sheryl Crow y Mick Jagger. Su argumento consistía en que la distribución digital estaba a punto de suceder y que la mejor forma de proteger sus intereses era apoyar al negocio de la distribución musical en línea. Convencidos por Jobs, estos poderosos partícipes alentaron a las compañías discográficas a tomar en serio la propuesta de Apple.²⁷

Para principios de 2003, Jobs había reclutado a todas las principales compañías discográficas. Después de su lanzamiento en abril de 2003, en pocos días fue evidente que Apple tenía entre sus manos el mayor éxito. La primera semana se vendió un millón de canciones. A mediados de 2004, iTunes rebasó la marca de 100 millones de descargas y las ventas seguían en aumento para llegar a los 150 millones de descargas en octubre de 2004. En ese punto, los clientes estaban descargando más de 4 millones de canciones a la semana, lo que representaba un registro de más de 200 millones de descargas al año. Aunque Steve Jobs admitió que Apple no obtenía mucho dinero de las descargas en iTunes, quizás sólo \$0.10 por canción, obtuvo buenos márgenes en las ventas del iPod, y éstas crecieron con gran rapidez (figura 6).

A medida que la base instalada de iPods aumentaba, surgió un ecosistema de empresas que vendía accesorios para iPod. Entre los accesorios había bocinas, audífonos y periféricos complementarios que permitían a los iPods grabar voz, cargarlos en movimiento, reproducir música por el radio o usar el iPod de manera inalámbrica con un control remoto. También hay estuches, correas para cuello, sujetadores para cinturón, entre otras cosas. Para 2006, se estimó que había más de 100 empresas en este sistema. Apple cobra regalías no especificadas a las empresas cuyos productos acceden a los puertos de los iPods y que se benefician indirectamente de la preferencia de los compradores por el iPod sobre los productos de la competencia que carecen de los mismos accesorios.²⁸

Éxitos como éste atraen a los competidores. Real Networks, Walmart, Yahoo!, Napster y Amazon han establecido servicios de descargas legales para competir contra iTunes. Sin embargo, iTunes continuó superando a sus rivales por un amplio margen. A mediados de 2008, iTunes representaba cerca de 90% de todas las descargas legales de música.²⁹ iTunes fue también el minorista de música más grande en Estados Unidos, los otros tres fueron tiendas físicas.

El iPod también tenía mucha competencia, como las ofertas de SanDisk y Microsoft (Zune). Muchos de éstos tenían precios agresivos, estaban bien diseñados y tenían la misma capacidad de almacenamiento que

el iPod. Sin embargo, algunos pudieron ganarle participación de mercado al iPod, la cual era de 73.5% de todas las unidades vendidas en Estados Unidos en julio de 2008 y 88% de las ventas totales en dólares. SanDisk fue el segundo con una participación de 8% en las ventas en unidades y Microsoft fue tercera con 2.6 por ciento. Además, tal parecía que Apple una vez más se había anticipado a sus competidores a finales de 2007, cuando lanzó su iPod touch, que tenía la capacidad de navegar por la web y rápidamente generó un volumen de ventas muy alto. No obstante, para 2007, el mercado general de los reproductores de música digital ya estaba alcanzando su madurez, con tasas de crecimiento casi de un dígito. Apple necesitaba otro nuevo producto que mantuviera la expansión de sus ventas.

El iPhone

En junio de 2007 Apple lanzó el iPhone. Anunciado por primera vez en enero de 2007, el iPhone era esencialmente un teléfono inteligente que también era capaz de navegar por la web, tomar fotos y funcionar como reproductor de música digital. El iPhone se diferenció de las ofertas establecidas de teléfonos inteligentes por su revolucionaria pantalla táctil que reemplazó el tradicional teclado mecánico y permitió a los usuarios cambiar con facilidad y rapidez entre funciones. El teléfono usaba una versión del sistema operativo OS X de Apple y el navegador de internet de la empresa, Safari. Apple cerró un trato con AT&T, mediante el cual ésta sería el proveedor exclusivo de servicio inalámbrico para el iPhone. Según el convenio, AT&T compartiría un porcentaje de sus tarifas de servicio a los usuarios iPhone con Apple (se rumoraba que el porcentaje sería de 30%, pero ninguna empresa confirmaría esto).

Con precios entre \$499 y \$599 según el modelo, el iPhone se posicionó en el nivel superior del mercado de los teléfonos inteligentes. Algunos se sentían escépticos de que el dispositivo pudiera ganar participación de mercado de manos de los teléfonos inteligentes establecidos como Research in Motion con su Blackberry y las ofertas de Palm, Motorola y Nokia, todos los cuales habían logrado tener seguidores entre los usuarios de negocios.

Steve Jobs anunció que la meta era intentar y apoderarse de 1% del mercado global total de los teléfonos celulares en el primer año del iPhone. Con un mercado total de más de 1 000 millones de unidades, la mayoría de los cuales no eran teléfonos inteligentes, esto sugería la meta de vender 10 millones de iPhones en el año fiscal 2008 (que terminó en septiembre de 2008).

Había cierta decepción de que el iPhone utilizara la red de datos más lenta de AT&T, en lugar de la más rápida 3G, más apropiada para la navegación en internet. También había desencanto de que el iPhone no contuviera la función de localización GPS.

A pesar del alto precio y las limitaciones percibidas, la demanda inicial del iPhone fue alta, y largas filas fuera de las tiendas Apple aguardaban el día del lanzamiento del dispositivo. Aunque algunos consumidores tuvieron problemas con la activación, la mayoría estaban felices con su compra. El dispositivo recibió críticas muy favorables por la elegancia de su diseño, facilidad de uso y su atractiva interfaz de pantalla táctil. Apple vendió más de 250 000 iPhones en los primeros dos días en que el dispositivo salió al mercado; pronto fue evidente que la empresa tenía otro éxito en las manos.

En junio de 2008 Apple lanzó una segunda versión de su iPhone, el iPhone 3G. Diseñado para trabajar con redes 3G de mayor velocidad, el nuevo teléfono también incorporaba la funcionalidad del GPS. Una vez más, Apple eligió a AT&T como el proveedor exclusivo de servicio en Estados Unidos. Sin embargo, Apple cambió el modelo de negocio. En lugar de que AT&T diera una parte de las tarifas de servicio a Apple, AT&T accedió a pagar a Apple un subsidio por cada iPhone vendido. El subsidio permitió a Apple reducir el precio de cada iPhone hasta a \$199 por el modelo básico. Una vez más, largas filas aguardaban fuera de las tiendas Apple, y en los primeros tres días en el mercado se habían vendido más de un millón de unidades. Para agosto, los analistas pronosticaban que Apple vendería 11 millones de iPhones en el año fiscal 2008, y 25 millones en 2009, con gran parte del crecimiento proveniente de las ventas en rápida expansión en otros 40 países. Si bien los 25 millones aún representaban tan sólo una pequeña fracción del pronóstico de ventas de 1 200 millones de teléfonos celulares vendidos en todo el mundo en 2009, si Apple lo lograba se convertiría en uno de los tres principales fabricantes de teléfonos inteligentes en el mundo y el único con una fuerte posición entre los consumidores, a diferencia de los usuarios del mundo de los negocios.³⁰

Una característica del iPhone 3G que comenzó a llamar mucho la atención, fue el rápido crecimiento de las aplicaciones para el teléfono producidas por terceros. En julio de 2008, Apple abrió una tienda en línea para aplicaciones producidas para ejecutarse en el iPhone. Al primer mes del lanzamiento del producto, se descargaron más de 60 millones de programas. Si bien muchas aplicaciones eran gratuitas, las ventas diarias de éstas ascendían a \$1 millón, y sugerían que podrían alcanzar con rapidez la tasa de proyección de \$500 millones anuales.

Apple mantuvo 30% de las ganancias de las ventas de la aplicación, sólo lo suficiente para cubrir los costos de la tienda, y permitió que los creadores de los programas se quedaran con el otro 70%. Entre los grandes vendedores estaban algunas aplicaciones de juegos, como Super Monkeyball de Sega, que vendió 300 000 copias en 20 días a \$9.99 cada una.³¹

LA INDUSTRIA DE LAS COMPUTADORAS PERSONALES EN LA PRIMERA DÉCADA DEL SIGLO XXI

A pesar del éxito de todos sus productos, Apple seguía siendo un jugador de nicho en la industria de las computadoras, aunque estaba ganando cada vez más participación de mercado entre los consumidores. Después de años de crecimiento, las ventas de PC habían disminuido por primera vez en 2001, pero pronto retomó la senda del crecimiento. En 2004 vendió 179 millones de PC en todo el mundo y, para 2008, esta cifra aumentó a 293 millones.³² Las ventas a los consumidores representaban aproximadamente 1/3 de esta cifra, y 60% del crecimiento anual en las ventas de PC provenía de los mercados emergentes.

La industria está caracterizada por unos cuantos jugadores, que en conjunto representan casi la mitad del mercado, y una larga fila de pequeñas empresas que fabrican computadoras “de caja blanca” sin marca o de marcas locales y que suelen vender sus máquinas a un descuento significativo en comparación con los productos de marcas globales.

Entre los jugadores más grandes, la consolidación ha sido un tema presente por varios años. En 2002, Hewlett Packard adquirió Compaq, Gateway y eMachines se fusionaron en 2004, y la empresa china Lenovo adquirió el negocio de computadoras personales de IBM en 2005. Las grandes empresas de PC compiten de manera agresiva por ofrecer máquinas cada vez más potentes, por fabricarlas de la manera más eficiente posible y reducir sus precios para vender más volumen. El precio de venta promedio de una PC ha disminuido de alrededor de \$1 700 en 1999 a menos de \$1 000 en 2006, y se proyecta que esta tendencia a la baja continúe, impulsada en parte por la intensa competencia entre Dell Computer y Hewlett Packard.³³

Todos estos jugadores se enfocan el diseño, el ensamblaje y la venta de computadoras personales, mientras compran la vasta mayoría de sus componentes a empresas

independientes. En años recientes, las principales empresas dedicadas a la fabricación de PC han reducido su gasto en investigación y desarrollo como porcentaje de las ventas, a medida que la industria se ha convertido en un negocio de artículos de consumo.

La existencia de la gran fila de fabricantes de computadoras de caja blanca ha sido posible por la arquitectura abierta del estándar dominante de las PC basado en microprocesadores compatibles con Intel, y un sistema operativo Microsoft, y a la naturaleza de tecnología básica del proceso de ensamblaje. Los componentes de estas cajas, que en sí mismos son artículos de consumo, se pueden comprar a precio bajo y son fáciles de instalar. Estos productores tienen una fuerte posición en muchas naciones en vías de desarrollo. En México, por ejemplo, las marcas nacionales representaban 60% de todas las ventas en 2005, en comparación con 44% en 2000. En América Latina en general, 70% de las computadoras personales se fabrica a nivel local. Los fabricantes de computadoras de caja blanca tienen una posición mucho más débil en Estados Unidos, Europa Occidental y Japón, donde los consumidores prefieren mucho más los productos de marca que incorporan tecnología de vanguardia. En cambio, en el mundo en vías de desarrollo, los consumidores están dispuestos a aceptar usar componentes anticuados si esto supone el ahorro de unos cientos de dólares.³⁴

Durante la década de los noventa y principios de la de este siglo, Dell creció con rapidez hasta lograr el liderazgo del mercado. El éxito estuvo basado en eficiencias en administración de inventarios asociadas con su

modelo de venta directa (Dell podía fabricar sus máquinas sobre pedido, lo cual redujo su necesidad de manejar grandes inventarios). También se benefició de los problemas que Hewlett Packard enfrentó cuando se fusionó con Compaq. Sin embargo, para 2005, un renovado Hewlett Packard había reducido sus costos, podía fijar precios más agresivos y estaba comenzando a ganarle terreno a Dell. Apple continuó siendo la empresa anormal en esta industria, y era el único fabricante importante que no se adhirió a la arquitectura Windows.

CUESTIONES ESTRATÉGICAS

A medida que 2008 terminaba, Apple estaba en una posición enviable. Los ingresos y el crecimiento de las utilidades eran altos, alimentados por las nuevas introducciones de productos, como el iPhone, y las cuantiosas ventas de la línea de computadoras personales de Apple. Si bien el auge de iPod estaba comenzando su viaje hacia la saturación del mercado, la empresa podría encontrar un nuevo motor de crecimiento en su negocio iPhone. En el mercado de las PC, Apple era aún un jugador de nicho, aunque con posibilidades renovadas de crecimiento y una marca cada vez más fuerte entre los consumidores. En el mercado de negocios, en cambio, Apple tiene una presencia muy limitada. Para el futuro, los observadores se preguntan si Apple continuará manteniendo su ritmo de crecimiento, en particular dadas las inquietudes de que el presidente, Steve Jobs, considerado el artífice del renacimiento de Apple, se enfermara o dejara de estar al mando.

Notas

1. Citado en Pete Burrows, "Steve Jobs" Magic Kingdom, *Business Week*, 6 de febrero de 2006, 62-68.
2. N. Wingfield, "Apple Unveils New Computers", *Wall Street Journal*, 8 de agosto de 2006, B3. "Apple Increases PC Market Share, Ranks Third Behind Dell and HP", *ChattahBox.com*.
3. Gran parte de esta sección se extrajo de P. Freiberger y M. Swaine, *Fire in the Valley* (Nueva York: McGraw-Hill, 2000).
4. Para una historia detallada de Apple II, vea Steve Weyhrich, *Apple II History*, <http://apple2history.org/history/ah01.html>.
5. P. Freiberger y M. Swaine, *Fire in the Valley*, 357.
6. Andy Hertzfeld, "Reality Distortion Field", <http://www.folklore.org/Project View.py?project= Macintosh>.
7. Ibid.
8. Esta versión de los acontecimientos fue narrada al autor por un alto directivo presente en la habitación en esa ocasión.
9. Jim Carlton, "Playing Catch Up-Apple Finally Gives in an Attempts Cloning", *Wall Street Journal*, 17 de octubre de 1994, A1
10. D. B. Yoffie, "Apple Computer 1992", Harvard Business School Caso núm. 792-081.
11. Andrew Kupfer, "Apple's Plan to Survive and Grow", *Fortune*, 4 de mayo de 1992, 68-71. B. R. Schlender, "Yet Another Strategy for Apple", *Fortune*, 22 de octubre de 1990, 81-85.
12. B. Schlender, "Paradise Lost: Apple's Quest for Life after Death", *Fortune*, febrero de 1996, 64-72.
13. Jim Carlton, "Apple's Losses to Stretch into 2nd Period", *Wall Street Journal*, enero 18 de 1996, B7.
14. Peter Burrows, "Dangerous Limbo", *Business Week*, 21 de julio de 1997, 32.
15. Peter Burrows, The Man Behind Apple's Design Magic", *Business Week*, septiembre de 2005, 27-34.
16. A. Reinhardt, "Can Steve Jobs Keep His Mojo Working?", *Business Week*, 2 de agosto de 1999, 32.
17. Peter Burrows, The Man Behind Apple's Design Magic", 27-34.
18. Apple iMac G5 Review, *PC Magazine*, <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, *Wall Street Journal*, "Barron's Insight: Apple's Horizon Brightens", 23 de julio de 2006, A4.
20. Peter Lewis, "Apple's New Core", *Fortune*, 29 de marzo de 2006, 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", *Wall Street Journal*, 17 de mayo de 2006, B1.
23. M. Frazier, "The Bigger Apple", *Advertising Age*, 13 de febrero de 2006, pp. 4-6. K. Hafner, "Inside Apple Stores", *New York Times*, 27 de diciembre de 2007, C1.
24. Comunicado de prensa de *IFPI News*. Las ventas globales de música disminuyeron 5% en 2001. www.ifpi.org.
25. W. S. Mossberg, "Record Labels Launch Two Feeble Services to Replace Napster", *Wall Street Journal*, 7 de febrero de 2002, B1.
26. Peter Burrows, "The Man Behind Apple's Design Magic", 27-34.
27. N. Wingfield y E. Smith, "U2's Gig: Help Apple Sell iPods", *Wall Street Journal*, 20 de octubre de 2004, D5. Comunicado de prensa de Apple, "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, 1.
29. T. Braithwaite and K. Allison, "Crunch Time for Apple's Music Icon", *Financial Times*, 14 de junio de 2006, 27.
30. P. Borrows, "Apple's Ambitious iPhone 3G Plans", *Business Week*, 25 de agosto de 2008, 28.
31. N. Wingfield, "iPhone Software Sales Take Off", *Wall Street Journal*, 11 de agosto de 2008, B1.
32. "Gartner Says Worldwide PC Shipments to Grow 11% in 2008", Comunicado de prensa de Gartner, 25 de marzo de 2008.
33. *Standard & Poor's Industry Surveys*, Computers: Hardware, "Global Demand for PCs Accelerates", 8 de diciembre de 2005.
34. M. Dickerson, "Plain PCs Sitting Pretty", *Los Angeles Times*, 11 de diciembre de 2005, C1.

CASO 5

BÚSQUEDAS EN INTERNET Y LA FUERZA INEXORABLE DE GOOGLE

INTRODUCCIÓN: LA FUERZA INEXORABLE DE GOOGLE

A principios de este siglo, muchos usuarios de internet comenzaron a inclinarse por un nuevo motor de búsqueda. Se llamaba Google y tenía resultados extraordinarios. Mediante una palabra clave, en un abrir y cerrar de ojos, el motor de búsqueda generaba una lista de enlaces en orden de relevancia. Las personas pronto se dieron cuenta de que Google era una herramienta asombrosa, que permitía a los usuarios encontrar con rapidez casi todo lo que quisieran en la web, para elegir sin esfuerzo en el vasto mar de información contenido en miles de millones de páginas web y obtener la información precisa que deseaban. Parecía magia. Pronto, el vocablo inglés “to Google” se convirtió en verbo (en junio de 2006, se añadió el verbo *Google* al *Oxford English Dictionary*). Para averiguar más acerca de una persona, uno podría “googlearla”. Para saber más acerca de un tema, uno podría “googlearlo”. Si se quería encontrar un bien o servicio, con tan sólo teclear la palabra clave en Google, en un instante aparecería una lista de enlaces relevantes. Para muchos usuarios, Google se convirtió en la página imprescindible a la cual recurrir cada vez que querían información acerca de cualquier cosa. En consecuencia, a mediados de 2008, alrededor de 62% de todas las búsquedas en internet se realizaba por medio de Google, el cual le llevaba por mucho la delantera al motor de búsqueda de Yahoo!, con una participación de 20.5%, y al de Microsoft que representaba sólo 9% de las búsquedas.¹ Además, Google había estado ganando participación de mercado la cual, sólo dos años antes, había sido de 45 por ciento.²

Sin embargo, lo que capturó la atención de la comunidad de negocios, fue la capacidad de Google para hacer de su motor de búsqueda un negocio rentable. El modelo de negocio central de Google era la esencia de la simplicidad. La empresa subastaba las palabras clave

utilizadas en los motores de búsqueda a los anunciantes. Los mejores postores lograrían que los vínculos a sus sitios estuvieran ubicados del lado derecho de la página de resultados de búsqueda. Los anunciantes pagarían a Google por cada vez que alguien hiciera un clic sobre un vínculo y que fuera dirigido a su sitio. Por tanto, al licitar por una palabra clave, los anunciantes licitarían por el precio por clic. Curiosamente, Google no siempre colocaba al principio de la página al anunciante que había ofrecido el mayor monto por clic. En lugar de ello, la colocación del vínculo se determinaba por la cantidad por clics multiplicada por la estimación estadística que hacía Google de la probabilidad de que alguien hiciera un clic sobre ese anuncio. Esta sutileza maximizó las utilidades que Google obtuvo de su valioso activo.

A medida que los usuarios se acercaban a su sitio, también atraía a varios anunciantes, y los ingresos y utilidades de Google crecieron súbitamente. Con un inicio estable en 2001, los ingresos aumentaron a \$16 600 millones y la utilidad neta de \$4 200 millones para 2007 representó 25% de rentabilidad. Google se había convertido en el gigante de los espacios publicitarios en línea. En 2001 obtuvo 18.4% del gasto publicitario total en motores de búsqueda en Estados Unidos. Para 2005, su participación aumentó a 48.5% y con base en la firma de investigación eMarketer, obtuvo 75% de todos los dólares en publicidad mediante motores de búsqueda en Estados Unidos.³ Además, el futuro parecía brillante. Las estimaciones sugerían que el gasto publicitario en internet podría convertirse en un mercado de \$51 000 millones en Estados Unidos en 2012, en comparación con \$16 900 millones en 2006.⁴ Los pronósticos afirmaban que los ingresos de Google excederían los \$42 000 millones para 2012 a medida que más anunciantes abandonaran los medios tradicionales para adoptar la web.⁵

Animado por este éxito, Google introdujo una ola de productos nuevos, incluidos los servicios cartográficos (Google Maps y Google Earth); un servicio gratuito de

correo electrónico (gmail); Google Desktop (que permite a los usuarios buscar archivos en sus computadoras); programas gratuitos en línea de procesamiento de textos y hojas de cálculo que tienen mucho de la apariencia, toque y funcionalidad del Word y Excel de Microsoft; y en septiembre de 2008, su propio navegador de internet. Estos productos alimentaron las especulaciones de que las ambiciones de Google se extendieran más allá de la búsqueda, y de que la empresa estuviera tratando de posicionarse como una plataforma que soportara un ecosistema que rivalizaría con la promovida por Microsoft, por mucho tiempo el jugador dominante en la industria del software. Sin embargo, los competidores de Google no piensan quedarse con los brazos cruzados. Tanto Yahoo! como Microsoft invirtieron grandes cantidades de dinero para buscar una forma de aumentar su participación. Varias empresas más pequeñas, como Ask.com y snap.com, también estaban tratando de aumentar su participación. Además, pocos nuevos productos de Google habían ganado participación de mercado de manos de competidores consolidados, lo cual sugería que quizás la empresa se hubiera extralimitado.

MOTORES DE BÚSQUEDA⁶

Un motor de búsqueda conecta las palabras clave que los usuarios teclean (consultas) a una base de datos creada a partir de páginas web (un índice). Ésta produce una lista de vínculos a páginas (y resúmenes de contenidos) que considera los más relevantes para una consulta.

Los motores de búsqueda constan de cuatro componentes principales: un buscador, un índice, un índice en tiempo de ejecución y un procesador de consultas (la interfaz que conecta a los usuarios al índice). El buscador es una pieza de software que busca en cada vínculo de la web, recaba las páginas que encuentra y las manda de vuelta al índice. Una vez en el índice, las páginas web se analizan mediante algoritmos sofisticados que se ven como patrones estadísticos. El algoritmo clasifica las páginas de Google, por ejemplo, busca los vínculos en una página, el texto en torno a éstos y la popularidad de las páginas que se unen a esa página, para determinar la relevancia de una página para una búsqueda determinada (de hecho, el algoritmo de Google busca en más de 100 factores para determinar la relevancia de una página para el término de una consulta).

Una vez analizadas, las páginas se etiquetan. La etiqueta contiene información acerca de las páginas, por ejemplo, si tiene contenido pornográfico o publicidad no deseada, si están escritas en un idioma determinado o si no se actualizan con frecuencia. Las páginas etiquetadas

se depositan en un índice en tiempo de ejecución, que es una base de datos que está lista para servir a los usuarios. El índice en tiempo de ejecución forma un puente entre el extremo posterior de un motor, el buscador y el índice, y el extremo anterior, el procesador de consultas y la interfaz de usuario. El procesador de consultas toma la entrada de palabra clave del usuario, la transporta al índice en tiempo de ejecución, donde un algoritmo hace concordar la palabra clave con las páginas, las clasifica por relevancia y después presenta los resultados al usuario, desplegados en la interfaz de usuario.

La infraestructura de computación y almacenamiento de datos que se requiere para soportar un motor de búsqueda es significativa. Debe ajustarse al continuo crecimiento de la web y a las demandas del motor de búsqueda. En 2007, Google tenía \$2 700 millones en activos de tecnología de información en su balance general, cerca de 400 000 computadoras configuradas en clusters de gran escala dedicadas al trabajo de hacer funcionar su motor de búsqueda, y un gasto de alrededor de \$600 millones para mantener su sistema.⁷

LOS PRIMEROS DÍAS DE LA BÚSQUEDA

La búsqueda por la web no comenzó con Google. El primer motor de búsqueda en internet fue Archie. Creado en 1990, antes de que la World Wide Web irrumpiera en escena, Archie conectaba a usuarios por medio de consultas a las máquinas que almacenaban los documentos deseados. El siguiente motor de búsqueda fue Veronica, mejor que Archie en cuanto a que los buscadores se conectaban directamente a los documentos que habían consultado.

La web comenzó a despegar después de 1993, con la proliferación de sitios web, de 130 a más de 600 000 para 1996. A medida que esta expansión ocurría, hallar información deseada en la web era cada vez más difícil. El primer motor de búsqueda basado en la web fue el WWW Wander, desarrollado por Matthew Gray en el MIT. Sin embargo, éste pronto fue superado por el Web Crawler, diseñado por Brian Pinkerton de la Universidad de Washington. Web Crawler fue el primer motor de búsqueda en indexar el texto completo de las páginas web, no sólo el título. AOL compró Web Crawler por \$1 millón en 1995. Esto marcó la primera vez que alguien asignaba un valor económico a un motor de búsqueda.

En diciembre de 1995 surgió el siguiente motor de búsqueda, Alta Vista. Desarrollado por un empleado en Digital Equipment (DEC), Louis Monier, Alta Vista, al

igual que Web Crawler, indexaba el texto completo de las páginas web. Sin embargo, a diferencia de este motor de búsqueda, Alta Vista producía miles de buscadores, lo cual le permitió construir el índice más completo de la web hasta la fecha. Los usuarios ávidos pronto comenzaron a valorar el servicio, pero el motor de búsqueda tenía dos obstáculos. Primero, era algo muy parecido a un hijastro de DEC, que se veía a sí mismo como un negocio basado en el hardware y en realidad no sabía qué hacer con Alta Vista. Segundo, no había una forma evidente de que Alta Vista produjera mucho dinero, lo cual significaba que era difícil para Monier obtener los recursos necesarios para que Alta Vista estuviera a la altura del rápido crecimiento de la web. Finalmente Compaq Computer adquirió DEC. Compaq después vendió Alta Vista y las propiedades relacionadas con internet a la ambiciosa empresa de internet, CMGI, durante el auge de la burbuja especulativa de las punto com en 1999, por \$2 300 millones en acciones de CMGI, la cual planeaba separar a Alta Vista para convertirla en una empresa pública mediante una oferta pública inicial (OPI), pero esto nunca sucedió. El mercado bursátil NASDAQ colapsó en 2000, llevándose las acciones de CMGI consigo, y al mercado no le interesaba la OPI de una punto com más.

Por el mismo tiempo en que Alta Vista estaba ganando tráfico, otras dos empresas introdujeron los motores de búsqueda, Lycos y Excite. Ambos eran mejores. Lycos fue el primero en utilizar algoritmos. Sin embargo, ninguna empresa desarrolló una forma de hacer dinero directamente de la búsqueda. En cambio se consideraban a sí mismas como empresas portales, como Yahoo!, AOL y MSN. La búsqueda sólo era una herramienta para incrementar el valor de su portal como sitio destinado, lo cual les permitía obtener ingresos de los anuncios en encabezados, transacciones de comercio electrónico, etcétera. Tanto Lycos como Excite se volvieron públicas y dilapidaron gran parte del capital recaudado al adquirir otras propiedades de internet, antes de ver que su valor se desplomaba al estallar la burbuja especulativa en 2000 y 2001.

Otra empresa que ha tratado de entender la naturaleza de la web para los usuarios fue Yahoo!, pero ésta no utilizaba un motor de búsqueda. En lugar de ello creó un directorio jerárquico de páginas web. Esto le ayudó a atraer tráfico a su sitio. El contenido diferente hacía que los usuarios regresaran, lo cual permitió a Yahoo! surgir como uno de los portales más populares en la web. A diferencia de muchos competidores más pequeños, la escala de Yahoo!, líder de la industria, le ayudó a obtener buenos ingresos de publicidad en su sitio. La empresa

agregó un motor de búsqueda a su oferta, pero hasta 2003, siempre lo hizo por medio de un socio. En esa época, Alta Vista era el encargado de la función de búsqueda de Yahoo!, después Inktomi y por último, Google. Los directivos de Yahoo!, consideraron desarrollar su motor de búsqueda, pero pensaban que para ello se necesitarían grandes sumas de capital; se requería una gran capacidad de cómputo, almacenaje y banda ancha. Además, no existía un modelo de negocio que hiciera de la búsqueda algo rentable. Sin embargo, todo estaba a punto de cambiar, y no fue Google el pionero del cambio; fue un empresario serial, Bill Gross.

GOTO.COM: SURGE UN MODELO DE NEGOCIO⁸

Bill Gross hizo su primer millón con Knowledge Adventure, que desarrollaba software para ayudar a los niños a aprender. Después de vender Knowledge Adventure a Cendant por \$100 millones, Gross creó IdeaLab, una incubadora de empresas que después generaría varias empresas incipientes de internet, como GoTo.com.

GoTo.com surgió de la preocupación de Gross de que una creciente ola de información basura estaba disminuyendo el valor de motores de búsqueda como Alta Vista. La información publicitaria no deseada floreció debido a que los anunciantes de los sitios web se dieron cuenta de que podían atraer tráfico a sus sitios al incluir palabras clave que suelen utilizarse para la búsqueda en sus sitios, como “automóviles usados” o “tarifas aéreas.” Con frecuencia las palabras tenían el mismo color que el fondo del sitio web (por ejemplo, palabras negras en un fondo negro) de manera que los usuarios de la web no las pudieran ver, por lo que se preguntarían por qué su búsqueda de automóviles usados los había dirigido a un sitio pornográfico.

Gross también quería una herramienta que le ayudara a atraer una buena cantidad de tráfico a los sitios web de varios negocios de internet desarrollados por IdeaLab. Desde el punto de vista de Gross, gran parte del tráfico que llegaba a los sitios web era indiferenciado, es decir, personas que llegan a un sitio debido a la información basura o malos resultados arrojados por el motor de búsqueda. Gross estableció GoTo.com para desarrollar un mejor motor de búsqueda, que pudiera vencer a la información basura, producir resultados relevantes y eliminar el mal tráfico.

Gross concluyó que una forma de limitar la información basura era cobrar por búsqueda. Se dio cuenta de que esto sería inviable así que, ¿por qué no cobrar al

anunciante? Esto lo condujo a una idea trascendental: las palabras clave que los usuarios de internet teclean en un motor de búsqueda eran muy valiosas para los usuarios de los sitios web. Éstas llevan tráfico a sus sitios y muchos sitios obtienen dinero de este tráfico así que, ¿por qué no cobrar por las palabras clave? Además, Gross se dio cuenta de que si un motor de búsqueda dirigía más tráfico de mejor calidad a un sitio, sería posible cobrar más por palabras clave relevantes.

Para esta época, GoTo.com, había decidido comprar licencias a Inktomi relativas a motores de búsqueda y enfocar sus esfuerzos a desarrollar el modelo de búsqueda patrocinada. Sin embargo, GoTo.com enfrentó el problema clásico de la gallina y el huevo: para lanzar un servicio, la empresa necesitaba tanto audiencia como anunciantes, pero carecía de ambos.

Para atraer anunciantes, GoTo.com adoptó dos estrategias.⁹ Primero, GoTo.com cobraría a los anunciantes sólo cuando alguien hiciera clic sobre un vínculo y éste lo dirigiera a su sitio web. Según la forma de pensar de Gross, para los comerciantes este modelo de pago por clic sería más eficiente que anunciarse en los medios tradicionales o en banners publicitarios en las páginas web. Segundo, GoTo.com en un principio fijó un precio bajo para sus palabras clave, desde \$0.01 por clic (aunque por supuesto, podía ofrecer más que eso).

Para capturar una audiencia, un sitio web sería insuficiente. GoTo.com necesitaba explotar el tráfico que ya visitaba los sitios web establecidos. Una forma de lograrlo era pagar a los propietarios de los sitios web con alto tráfico para que colocaran banners publicitarios que afectarían el tráfico directo al sitio web de GoTo.com. Una segunda manera, que al final se convirtió en el centro del negocio GoTo.com, era sindicar su servicio, lo cual permitiría a los afiliados colocar la figura de búsqueda de marca conjunta GoTo.com e identificar los resultados como “resultados asociados”. GoTo.com entonces dividiría las ganancias de la búsqueda con ellos. GoTo.com tenía que pagar una tarifa por adelantado a los afiliados importantes, que consideraban sus sitios web como un recurso valioso. Por ejemplo, a finales de 2000, GoTo.com pagó a AOL \$50 millones para sindicar las listas de GoTo.com en sus sitios, que incluían los de AOL, CompuServe y Netscape.

Para financiar su expansión, GoTo.com recaudó unos \$53 millones para recursos de capital de riesgo, una hazaña relativamente fácil en los vertiginosos días del auge de la punto com. En junio de 1999, GoTo.com recaudó otros \$90 millones por medio de una OPI.¹⁰

GoTo.com lanzó su servicio en junio de 1998 con sólo 15 anunciantes. En un principio, GoTo.com estaba pagando más por adquirir tráfico que lo que ganaba por

los ingresos de clic por medio de anuncios. Con base en la presentación de su OPI, en el primer año de operaciones, GoTo.com estaba pagando 5.5 centavos por clic por adquirir tráfico de los sitios MSN de Microsoft, y cerca de 4 centavos por clic para adquirir tráfico de Netscape. Sin embargo, el rendimiento promedio de este tráfico era menor que el costo de adquisición, lo cual generó pérdidas, una situación común para las punto com de la década de los noventa.

No obstante, el impulso estaba comenzando a orientarse hacia la empresa. A medida que el volumen de tráfico aumentaba, y conforme los anunciantes comenzaron a comprender el valor de las palabras clave, los rendimientos mejoraron. Para principios de 1999 el precio de las palabras clave populares comenzaba a aumentar. El mejor postor para la palabra clave “software” ofrecía \$0.59 por clic, “libros”, \$0.38 por clic, “vacaciones”, \$0.36 por clic y “pornografía” (la fuente de tanta información basura) \$0.28 por clic.¹¹

El momento coyuntural fue el convenio de sindicación de AOL firmado en septiembre de 2000. Antes de firmar con AOL, GoTo.com llegaba a 24 millones de usuarios por medio de sus afiliados. Después del convenio, llegaba a 60 millones de usuarios únicos, o 75% de la audiencia estadounidense en internet. (AOL mismo tenía 23 millones de suscriptores, CompuServe, 3 millones, y Netscape, propiedad de AOL, otros 31 millones de usuarios registrados).¹² Con más de 50 000 anunciantes ahora en su red y una gran audiencia, tanto los precios de las palabras clave como las tarifas por clic aumentaron. Pronto, GoTo.com se volvió rentable, después de que el convenio con AOL entró en vigor. En 2001, la empresa ganaba utilidades netas de \$20.2 millones en ingresos de \$288. En 2002, ganó \$73.1 millones sobre ingresos de \$667.7 millones, lo cual la convirtió en una de las pocas empresas punto com en lograr rentabilidad.

En 2001, GoTo.com cambió su nombre por el de Overture Services. El cambio de nombre reflejó los resultados del cambio estratégico. Para 2001, la mayor parte de los ingresos provenía de sitios afiliados, mientras que el sitio web de GoTo.com sólo representaba 5% del tráfico total.¹³ Sin embargo, el hecho de que GoTo.com tuviera su propio sitio web, que en efecto estuviera compitiendo por el tráfico de los afiliados creó la posibilidad de conflictos de canal. Muchos en la empresa temían que este conflicto indujera a los afiliados principales, como AOL, a poner fin a su asociación. Después de muchos debates internos, la empresa decidió eliminar de manera gradual el sitio web de GoTo.com y centrar toda su atención en la red de sindicación.

Por ese mismo tiempo, supuestamente, Bill Gross habló con los fundadores de otro motor de búsqueda

de rápido crecimiento, Google, para saber si estaban interesados en fusionar las dos empresas. En ese entonces, Google no contaba con ningún modelo de negocio. Gross estaba poniendo atención al rápido crecimiento del tráfico que había en el sitio web de Google. Consideró la fusión como la oportunidad de unirse a un motor de búsqueda superior con la publicidad y red de sindicación de Overture (la empresa aún utilizaba el motor de búsqueda de Inktomi). Sin embargo, las negociaciones quedaron estancadas, según se dice, porque los fundadores de Google afirmaron que nunca se podrían asociar con una empresa que combinara los resultados patrocinados, es decir, por publicidad pagada con los resultados por relevancia, u orgánicos.¹⁴

No obstante, en meses, Google había lanzado su propio servicio publicitario que utilizaba un modelo de pago por clic, en apariencia, muy similar a la concepción del de Overture. De inmediato, Overture demandó a Google por infracción de patente. Para empeorar las cosas, en 2002, AOL declinó la renovación de su contrato con Overture y contrató los servicios de búsqueda de Google.

Para 2003 no había duda de que, aunque seguía creciendo y siendo rentable, Overture estaba perdiendo atractivo a manos de Google (los ingresos de Overture estaban a punto de llegar a los \$1 000 millones en 2003, con 80 000 anunciantes en su red).¹⁵ Además, Overture era invisible para muchos de sus usuarios, que consideraban este servicio como parte de la oferta de sus afiliados, muchos de los cuales eran marcas poderosas por derecho propio, como Yahoo! y MSN. Yahoo! y Microsoft también estaban percatándose de la amenaza que suponía Google. Al darse cuenta de que la búsqueda patrocinada estaba convirtiéndose en un mercado rentable, ambas empresas comenzaron a ver a Overture como un medio para echar a andar sus servicios de búsqueda patrocinada. Si bien, al parecer, Microsoft decidió desarrollar su motor de búsqueda y servicio publicitario a partir de cero, Yahoo! decidió licitar por Overture. En junio de 2003 se anunció un trato que consistía en que Yahoo! compraría a Overture por \$1 630 millones en efectivo. El día de pago fue un día amargo para Bill Gross. IdeaLab había tenido resultados muy buenos con Overture, pero Gross sólo podía sentir que una oportunidad mayor se les había ido de las manos y que había ido a parar a manos de los fundadores de Google.

En cuanto a la demanda relativa a las patentes, se dirimió en 2004 cuando GoTo.com aceptó ceder 2.7 millones de acciones a Yahoo! Esto representaba alrededor de 1% de las acciones circulantes, que en esa época estaban valuadas en \$330. Hoy el valor de esas acciones es de cerca de \$1 000 millones.¹⁶

EL ASCENSO DE GOOGLE

Google comenzó como un proyecto de búsqueda empprendido por Larry Page, cuando él aún era estudiante del doctorado en ciencias computacionales en Stanford en 1996. Llamado BlackRub, la meta del proyecto era documentar la estructura de vínculos de la web. Page había observado que si bien era fácil seguir vínculos de una página a otra, era mucho más difícil descubrir los vínculos *anteriores*. En otras palabras, con tan sólo observar una página, no era posible saber cuál era el vínculo que llevaba a la misma. Page pensó que ésta podía ser información muy importante. En específico, habría posibilidad de calificar el valor de una página web al saber qué páginas están vinculadas a ella, y si se puede llegar a las mismas por medio de muchas otras páginas.

Para calificar las páginas, Page sabía que tendría que enviar un buscador para indexarlas y archivar vínculos. En este punto, otro estudiante de doctorado, Sergey Brin, se involucró en el proyecto. Brin, un talentoso matemático, pudo desarrollar un algoritmo que clasificaba las páginas web con base en no sólo el número de vínculos a ese sitio, sino también con el número de ellos en cada uno de los sitios vinculantes. Esta metodología tenía la virtud de descartar vínculos de las páginas que en sí mismas tenían pocos o ninguno en ellas.

Brin y Page observaron que los resultados de la búsqueda que este algoritmo generaba eran superiores a los que producían Alta Vista y Excite, los cuales solían generar resultados irrelevantes, con una buena parte de información basura. Habían descubierto el ingrediente clave de un mejor motor de búsqueda: clasificar los resultados de búsqueda con base en su relevancia mediante la metodología de vínculo anterior. Además, se dieron cuenta de que cuanto más creciera la web, mejores serían los resultados.

Con los detalles básicos de lo que tenía que calcular un motor de búsqueda, Brin y Page lo lanzaron en el sitio web de Stanford en 1996. Bautizaron su nuevo motor de búsqueda como Google, derivado del término *googol*, que es el número 1 seguido por 100 ceros. Al comienzo, Brin y Page hablaron con varias empresas acerca de la posibilidad de licenciar Google. Los ejecutivos de Excite le echaron un vistazo, pero lo rechazaron, así como los de Infoseek y Yahoo! Muchas de estas empresas estaban enfrascadas en guerras de portales, y el único interés de éstos era adquirir tráfico, no mandarlo fuera mediante búsquedas. La búsqueda no parecía central para su misión.

Para finales de 1998, Google estaba atendiendo unas 10 000 consultas diarias y superando con rapidez los

recursos computacionales disponibles en Stanford. Brin y Page se dieron cuenta de que para obtener los recursos necesarios para sostener el crecimiento de Google, requerían capital, y que eso suponía iniciar una empresa. En esta cuestión, las profundas relaciones de Stanford con Silicon Valley fueron de gran utilidad. Pronto se encontraban sentados con Andy Bechtolsheim, uno de los fundadores de otra empresa nueva surgida de Stanford, Sun Microsystems. Bechtolsheim vio una demostración de Google y al instante firmó un cheque por \$100 000.

Google se incorporó formalmente el 7 de septiembre de 1998, con Page como presidente ejecutivo (CEO) y Brin como presidente. Desde ese día, las cosas comenzaron a marchar de manera precipitada. El tráfico estaba aumentando cerca de 50% por mes, lo suficiente como para atraer la atención de varios inversionistas (como el fundador de Amazon, Jeff Bezos), que en conjunto invirtieron otro millón. Eso no era suficiente; los motores de búsqueda tienen un apetito voraz de recursos computacionales. Para hacer funcionar este motor de búsqueda, Brin y Page tenían una arquitectura de servidor basado en Linux, de bajo costo y diseñada a la medida, que era modular y que se podía ampliar con rapidez. Pero para mantener el ritmo de crecimiento de la web y regresar respuestas a las consultas en fracción de un segundo, necesitaban aún más máquinas (según se dice, a finales de 2005, la empresa estaba utilizando más de 250 000 servidores Linux para manejar más de 3 000 búsquedas en un segundo).¹⁷

Para financiar el crecimiento de su motor de búsqueda a principios de 1999, Brin y Page comenzaron a buscar fondos para capital de riesgo. Éste fue el punto álgido de la burbuja especulativa de las punto com, y el dinero era fácil de hallar. Qué importancia tenía que no hubiera un modelo de negocio, el crecimiento de Google era suficiente para atraer bastante interés. Para junio de 1999, la empresa había cerrado su primera ronda de fondeo para capital de riesgo, en la que se habían recaudado \$25 millones de dos de las principales firmas en Silicon Valley: Sequoia Capital y Kleiner Perkins Caufield & Byers. Pero quizás de igual importancia fue el hecho de que el legendario John Doerr, uno de los inversionistas más exitosos de Silicon Valley y un socio de Kleiner Perkins, ocuparan un asiento en el consejo de administración de Google.

Para finales de 1999, Google había crecido para convertirse en una empresa de 40 empleados y estaba atendiendo alrededor de 3.5 millones de consultas diarias. Sin embargo, la empresa estaba gastando \$500 000 al mes, y aún no tenía un modelo de negocio. Tenía algunos contratos de licenciamiento con empresas que utilizaban Google como su tecnología de búsqueda, pero

éstos no estaban aportando el dinero suficiente para poner fin a las pérdidas. En este punto, Google comenzó a experimentar con anuncios, pero éstos aún no eran de pago por clic. En lugar de esto, Google comenzó a vender anuncios basados en texto a clientes interesados en ciertas palabras clave. Los anuncios aparecerían en la página que presentaba los resultados de la búsqueda, pero no en la lista de los sitios relevantes. Por ejemplo, si alguien tecleara “Toyota Corolla”, aparecería un anuncio al principio de la página, sobre la lista de vínculos para los automóviles Toyota Corolla. Estos anuncios se vendían con base en el “costo por millar”, o CPM. En otras palabras, el costo de un anuncio se determinaba por la estimación de cuántas personas lo habían visto, no por cuántas habían hecho un clic en él. Éste enfoque no funcionó muy bien.

El equipo gerencial también comenzó a ponderar la posibilidad de colocar banners publicitarios en el sitio web de Google como forma de generar un ingreso adicional, pero antes de tomar esa decisión, la burbuja especulativa de las punto com reventó, el NASDAQ se desplomó y el volumen en la publicidad en línea se vino abajo de manera precipitada. Sin lugar a dudas, Google necesitaba encontrar una forma diferente de hacer dinero.

GOOGLE ENCUENTRA UN MODELO DE NEGOCIO

Brin y Page ahora estudiaban con mucha atención a una empresa dedicada a la búsqueda en internet que parecía estar haciendo dinero, GoTo.com. Pudieron darse cuenta del valor que suponía el modelo de pago por clic y la subasta de palabras clave, pero había cosas de GoTo.com que no les gustaban. GoTo.com garantizaba que los sitios web se incluirían con más frecuencia en los buscadores, se aseguraba de que fueran actualizados, siempre y cuando los propietarios estuvieran dispuestos a pagar más. Además, la pureza de los resultados de búsqueda de GoTo.com estaba sesgada por el deseo de obtener más dinero de los anunciantes. Brin y Page tenían la ideología de proveer los mejores resultados de búsqueda posibles a los usuarios, y de no corromperse por consideraciones comerciales. En esa misma época necesitaban conseguir dinero.

Aunque Bill Gross les presentó la idea de un equipo entre GoTo.com y Google, Brin y Page decidieron hacerlo solos. Pensaban que podían hacer un trabajo tan bueno como el de GoTo.com, así que, ¿por qué compartir sus ingresos con otra empresa?¹⁸

Al final, el enfoque por el que Google se decidió, combinaba las innovaciones de GoTo.com con la superioridad

de su motor de búsqueda basado en relevancia. Brin y Page siempre habían pensado que la página web de Google debía mantenerse lo más limpia y elegante posible, algo que parecía agradar a los usuarios. Además, sabían que éstos valoraban el hecho de que Google ofrecía resultados de búsqueda relevantes que no estaban sesgados por consideraciones comerciales. Lo último que querían hacer era alejar a su base de usuarios en rápido crecimiento. Así que decidieron colocar anuncios basados en texto del lado izquierdo de la página, con una clara separación de los resultados de búsqueda por una línea delgada.

Al igual que GoTo.com adoptaron un modelo de pago por clic. A diferencia de GoTo.com, Brin y Page decidieron que además del precio que un anunciante tenía que pagar por una palabra clave, los anuncios también debían clasificarse con base en su relevancia, la cual se medía en función de la frecuencia con que los usuarios hacían clic sobre los anuncios. Los anuncios más populares ocuparon los primeros lugares de la lista, los menos populares los últimos. En otras palabras, Google permitía a los usuarios clasificar los anuncios. Esto tuvo una buena ventaja económica para Google; un anuncio que estaba generando \$1.00 por clic, pero que recibía tres clics, tanto como un anuncio que generaba \$1.50 por clic, representaba mucho más dinero para Google. Esto también motivó a los anunciantes para asegurarse de que sus anuncios fueran atractivos.

El sistema que Google utilizaba para subastar palabras clave también era diferente del sistema de GoTo.com. Google utilizaba una metodología de subasta Vickrey. En este sistema, el mejor postor paga sólo un centavo más que el segundo mejor postor. Por tanto, si las subastas son de \$1, \$0.50 y \$0.25 por una palabra clave, el mejor postor pagará sólo \$0.51 centavos, no \$1, el segundo mejor postor pagará \$0.26, y así sucesivamente. La subasta es continua y, en ella, el precio de la palabra clave aumenta o disminuye dependiendo de las ofertas a cada momento. Aunque la oferta mínima para una palabra clave se estableció en \$0.05, la mayoría eran superiores a eso, y el rango era amplio. Se decía que uno de los términos de búsqueda más costosos era “mesotelioma”, un tipo de cáncer causado por la exposición al asbestos. Las ofertas para este término eran de alrededor de \$30 por clic. Provenían de abogados que competían por la oportunidad de ganar comisiones lucrativas por representar a clientes en demandas contra los fabricantes de asbestos.¹⁹

Mientras desarrollaba este servicio, Google continuó creciendo como fuego sin control. A mediados de la primera década de este siglo, el servicio despachaba

18 millones de consultas al día, y el índice superó los mil millones de documentos, lo cual lo convirtió por mucho en el motor de búsqueda más grande de la web. Para finales de 2000, cuando Google lanzó la primera versión de su nuevo servicio, que llamó AdWords, la empresa estaba atendiendo hasta 60 millones de consultas al día, lo cual le dio una escala que GoTo.com ni siquiera estuvo cerca de alcanzar. En febrero de 2002, Google lanzó una nueva versión de AdWords que incluía por primera vez el conjunto completo de publicidad de pago por clic, subastas de palabras clave y vínculos publicitarios clasificados por relevancia. De inmediato, las ventas comenzaron a aumentar. Google había dado con el modelo de negocio que impulsaría a la empresa a las grandes ligas.

En 2003 Google lanzó un segundo producto, AdSense. Éste permitía a grandes y pequeños editores acceder de manera independiente a la red masiva de anunciantes de Google. Los editores podían suscribirse a AdSense en cuestión de minutos. Después, AdSense analizaba el contenido del sitio del editor y colocaba anuncios contextualmente relevantes al lado de ese contenido. Al igual que AdWords, éste es un servicio de pago por clic, pero con AdSense, Google divide los ingresos con los editores. Además de los grandes editores, como los sitios de noticias en línea, AdSense ha sido muy atractivo en especial para los pequeños editores, como los bloggers de la web. Los pequeños editores se dieron cuenta de que al agregar algunas líneas de código a su sitio, podían obtener ingresos de su contenido. Sin embargo, muchos anunciantes sienten que AdSense no es tan eficaz como AdWords para atraer tráfico a sus sitios. En 2004, Google permitió a los anunciantes decidir no utilizar AdSense. A pesar de esto, AdSense también se ha convertido en un negocio respetable y en 2005 representaba 15% de los ingresos de Google o cerca de \$1 000 millones.

GOOGLE CRECE

Entre 2001 y 2008, Google tuvo varios cambios. Primero, a mediados de 2001, la empresa contrató a un nuevo CEO que reemplazaría a Larry Page, Eric Schmidt, el cual había sido director de tecnología de Sun Microsystems, y después CEO de Novell. Schmidt fue traído para administrar el crecimiento de la empresa con la aprobación explícita de Brin y Page. Tanto Brin como Page aún estaban en sus veintes, y el consejo sentía que necesitaban a un “adulto” que hubiera estado al frente de una empresa grande y que ayudara a Google con su transición a la siguiente etapa (Google se volvió rentable un mes después del nombramiento de Schmidt). Brin y Page en presidente de tecnología y presidente de pro-

ducto, respectivamente. Cuando Schmidt fue contratado, Google tenía más de 200 empleados y estaba manejando más de 100 millones de consultas al día.

De acuerdo con analistas expertos, Schmidt, Brin y Page actuaban como un triunvirato, con Brin y Page ejerciendo una influencia muy fuerte sobre las estrategias y políticas en Google. Si bien Schmidt era el CEO, Google era en muchos sentidos la empresa de Brin y Page.²⁰ Los tres trabajaron estrechamente en el desarrollo de un conjunto de valores y una organización que definiría la forma singular y única en que Google haría las cosas.

Visión y valores

Cuando la velocidad del crecimiento de Google comenzó a aumentar, había la inquietud de que la rápida contratación diluyera la visión, los valores y principios de los fundadores. A mediados de 2001, Brin y Page reunieron un grupo central de los primeros empleados y les pidieron que idearan una política que asegurara que la cultura de la empresa no se fracturara a medida que se contrataban más empleados. De este grupo y de discusiones posteriores, surgió una visión y una lista de valores que han continuado dando forma a la evolución de la empresa. Éstos no eran nuevos sino que representaban la formalización de los principios que Brin y Page sentían que siempre habían regido a la empresa.

La visión central de Google es “organizar la información del mundo y hacerla universalmente aceptable y útil”.²¹ El equipo también articuló un conjunto de 10 filosofías (valores) centrales que ahora se mencionan en su sitio web.²² Quizá el más significativo y discutido de estos valores se captura en la frase *Don't be evil* [No ser malo]. El mensaje central de esta frase era que Google nunca debía comprometer la integridad de los resultados de las búsquedas. Google nunca permitiría que consideraciones comerciales sesgaran sus clasificaciones. Sin embargo, no ser malo se ha transformado en algo más grande que eso en Google; se ha convertido en el principio organizacional central de la empresa, a pesar de ser uno que es muy difícil implementar. Google recibió críticas favorables en la prensa de los libertarios cuando rehusó compartir sus datos de búsqueda con el gobierno de Estados Unidos, que deseaba los datos para luchar en contra de la pornografía infantil. Sin embargo, esa misma facción reaccionó consternada cuando la empresa cedió ante el gobierno chino y eliminó de su servicio chino resultados ofensivos para términos de búsqueda como “derechos humanos” y “democracia”. Brin justificó la decisión china al decir que “será mejor para los usuarios chinos de la web, pues a final de cuentas obtendrán más información, aunque no toda”.²³

Otro valor de Google es “enfocarse en el usuario, y todo lo demás llegará después”. De muchas formas, este valor captura lo que Brin y Page hicieron en un principio. Se enfocaron en dar al usuario la mejor experiencia de búsqueda posible: resultados muy relevantes, entregados a la velocidad de la luz mediante una interfaz elegante y ordenada. El valor también refleja la creencia en Google acerca de que está bien ofrecer valor primero a los usuarios, y después idear el modelo de negocio para obtener dinero de ese valor. Este principio parece reflejar las primeras experiencias de Google.

Otro principio clave, aunque no está escrito en ninguna otra parte, lo captura la frase *lanzar primero y con frecuencia*. Esto parece ser el enfoque básico de Google para el desarrollo de productos. Google ha lanzado un aluvión de nuevos productos durante los últimos años, no todos ellos son tan atractivos, pero por medio de rápidas adaptaciones ha mejorado la eficacia de esos productos.

Google también se enorgullece de ser una empresa donde las decisiones están *basadas en datos*. Se dice que las opiniones no cuentan nada a menos que estén respaldadas por datos duros. No es la voz más fuerte la que gana en cuanto a argumentos sobre la estrategia, son los datos. En algunas juntas no se permite que las personas digan “Pienso...” sino “Los datos sugieren...”²⁴

Por último, Google dedica recursos considerables a asegurarse que sus empleados están trabajando en un entorno estimulante y de apoyo. Para citar el sitio web de la empresa:

*Google Inc., coloca a los empleados en primer lugar cuando se trata de la vida diaria en las oficinas corporativas Googleplex. Hay un énfasis en los logros del equipo y orgullo en los triunfos individuales que contribuyen al éxito general de la empresa. Las ideas se intercambian, se ponen a prueba y en práctica con tanta prontitud que desconcierda. Las juntas que en cualquier otro lugar pueden durar horas, suelen durar poco más que una conversación en la fila para comprar el almuerzo y pocas paredes separan a los que escriben el código de los que firman los cheques. Este entorno altamente comunicativo promueve la productividad y la camaradería al tomar conciencia de que millones de personas dependen de los resultados de Google. Dé las herramientas adecuadas a un grupo de personas a las que les guste hacer la diferencia, y lo harán.*²⁵

Organización

Sin lugar a dudas, Google es una organización plana. En noviembre de 2005 tenía un director por cada 20 empleados de línea. A veces, la relación ha sido hasta de 1:40. Hubo un tiempo en el que un director tenía 180 subordinados directos.²⁶ Se dice que la estructura está

basada en equipos. Los grandes proyectos se dividen y se asignan a equipos estrechamente enfocados. Éstos suelen producir nuevo software en seis semanas o menos y horas más tarde buscan cómo responden los usuarios. Google puede probar una nueva interfaz de usuario, o algún otro ajuste, con sólo 0.1% de sus usuarios y recibir retroalimentación masiva con gran rapidez, lo cual decide el destino de un proyecto en semanas.²⁷

Un aspecto de la organización de Google que ha atraído considerable atención es el enfoque de la empresa hacia el desarrollo de productos. Se espera que los empleados pasen 20% de su tiempo en algo que les interese, lejos de sus trabajos principales. Al parecer, basada en la famosa regla de 3M de 15%, la regla de 20% de Google está diseñada para fomentar la creatividad. La empresa ha establecido foros en su red interna donde cualquiera puede publicar sus ideas, discutirlas y solicitar ayuda de otros empleados. Como parte natural de este proceso, el talento tiende a gravitar hacia los proyectos que parecen ser los más prometedores, al darles a aquellos que publican las ideas más interesantes la capacidad de elegir a un equipo talentoso para llevarlas al siguiente nivel.

Al igual que 3M, Google ha establecido un proceso por el cual pueden evaluarse los proyectos que salen de 20% del tiempo, recibir la retroalimentación de los compañeros de trabajo y finalmente conseguir financiamiento. Marissa Myer, una de las primeras empleadas de Google, actúa como vigilante, al ayudar a decidir cuándo están listos los proyectos para ser presentados a la alta dirección (y eso suele significar a Brin y Page). Una vez que se presentan a los fundadores, los promotores de los proyectos tienen 20 minutos, y no más, para venderlos.²⁸ Myer también ha articulado otros principios que guían el desarrollo de producto en Google.²⁹ Entre éstos se encuentran:

1. Las ideas pueden provenir de cualquier parte: establecer un sistema donde las buenas ideas puedan llegar a la alta dirección.
2. Enfocarse en los usuarios, no en el dinero: el dinero viene como añadidura y los anunciantes también. Si uno amasa una gran cantidad de consumidores, encontrará formas de hacer que sus ideas sean rentables.
3. Innovación, no perfección instantánea: colocar los productos en el mercado, aprender y repetir.
4. No matar los proyectos, transformarlos: si una idea se las ha arreglado para salir, suele contener una semilla de verdad. No se aleje de las ideas; piense en formas de reemplazarlas o rejuvenecerlas.

Uno de los primeros productos que salieron de 20% del tiempo fue Google News, que genera listas de artículos

de noticias clasificados por relevancia en respuesta a una consulta mediante palabras clave. Escriba el término “precios del petróleo” (oil prices) en Google News, por ejemplo, y la búsqueda arrojará noticias sobre los cambios en los precios del petróleo, con la más relevante al principio de la lista. Un algoritmo sofisticado determina la relevancia sobre una base de tiempo real, al analizar la calidad de la fuente noticiosa (por ejemplo, *The New York Times* tiene una mayor calificación que los periódicos locales), fecha de publicación, número de personas que hicieron clic sobre esa fuente y otros factores. El proyecto fue idea de Krishna Bharat, un ingeniero de software de India, que en respuesta a los acontecimientos del 11 de septiembre de 2001, tenía el deseo de saber lo que se había escrito y dicho en todo el mundo. Otros dos empleados trabajaron con Bharat para construir una demostración que se lanzaría dentro de Google. La reacción positiva pronto llevó a Bharat frente a Brin y Page, que quedaron impresionados y dieron luz verde al proyecto; Bharat comenzó a trabajar tiempo completo en él.³⁰

Otra característica de la organización de Google es su estrategia de contratación. Al igual que Microsoft, Google ha hecho de contratar personas con coeficientes intelectuales altos una virtud. El proceso de contratación es muy riguroso. Cada prospecto tiene que hacer un “examen” para probar sus habilidades conceptuales. Éste es seguido por entrevistas con ocho o más personas, cada una de las cuales califica al solicitante del empleo en una escala de 1 a 4 (4 equivale a “contrataría a esta persona”). Los solicitantes también pasan por exámenes detallados de su trayectoria para saber cómo es el trabajo con ellos. Supuestamente, algunos prospectos brillantes no son aceptados cuando este examen revela dificultad para trabajar con ellos. En esencia, toda la contratación en Google se realiza mediante comités, y este proceso puede ser lento, la empresa insiste en que el esfuerzo produce dividendos.

Si bien el recuento de la organización y la cultura de Google tienden a enfatizar sus aspectos positivos, no todos comparten esa visión optimista. Brian Reid, reclutado como alto directivo en Google en 2002 y despedido dos años más tarde, contó al autor John Battelle que “Google es una monarquía con dos reyes, Larry y Sergey. Eric es una marioneta. Larry y Sergey son personas arbitrarias y caprichosas... manejan a la empresa con mano de hierro... Que yo recuerde, nadie en Google tenía autoridad para hacer nada trascendental salvo Larry y Sergey”.³¹ De acuerdo con Battelle, varios empleados han hecho declaraciones similares a ésta.

Otros empleados anteriores han observado que en la práctica 20% del tiempo resulta ser 120% del tiempo,

dado que las personas aún tienen su carga de trabajo regular. También hay quejas de que la cultura es de largas jornadas y semanas laborales de siete días, con poca consideración de las cuestiones familiares. Y varios empleados se han quejado de que la organización de Google no está creciendo tan bien; con casi 14 000 empleados en los libros contables, el departamento de personal de la empresa está “colapsando” y “reina un caos absoluto”. Una antigua empleada observó que cuando la contrataron, nadie sabía cuándo o dónde se suponía que iba a trabajar.³²

Muchos de los primeros empleados, que ahora tienen recursos financieros, están empezando a irse. Como consecuencia, la rotación laboral está en aumento. Además, existen informes de que la cultura abierta de la empresa ha generado un proceso anárquico de asignación de recursos, y una amplia duplicidad, con múltiples equipos trabajando en el mismo proyecto.³³

La OPI

A medida que el crecimiento de Google comenzó a acelerarse, la cuestión de si y cuándo emprender una oferta pública inicial (OPI) se volvió más apremiante. Había dos razones obvias para realizarla: ganar acceso al capital y ofrecer liquidez a los primeros patrocinadores y a la gran cantidad de empleados que tenía posiciones participativas. Por otra parte, a partir de 2001, la empresa ha sido rentable y ha generado fuertes flujos de efectivo y podría financiar su expansión de manera interna. Además, la gerencia sentía que cuanto más tiempo pudiera mantener privados los detalles de lo que se ha convertido en un modelo de negocio exitoso, mejor. Al final, la empresa fue obligada por una oscura regulación de la Securities and Exchange Commission (SEC) que requería a las empresas que dieran opciones de compra de acciones a los empleados y que las reportaran como si fueran una empresa pública, a partir de abril de 2004. Al darse cuenta de que la verdad sería expuesta, a principios de 2004, Google comunicó a sus empleados que cotizaría en la bolsa.

Como era de esperarse, Google desobedeció la tradición de Wall Street en la forma en que presentó su OPI. La empresa decidió subastar las acciones directamente al público, mediante una versión no probada y modificada de una subasta holandesa, que comienza pidiendo un precio por encima de su valor y luego lo reduce de manera gradual hasta que alguien acepta. Se crearon dos clases de acciones, A y B; las acciones de la Clase B tenían 10 veces más votos que las acciones de la Clase A. Sólo las acciones de la Clase A se subastaron. Brin, Page y Schmidt eran los propietarios de las acciones de Clase B. En consecuencia, aunque poseían una tercera

parte de la empresa después de la OPI, controlarían 80% de los votos. Google también anunció que no ofrecería guía financiera regular a los analistas de Wall Street. En efecto, Google se ha mofado de Wall Street.

Sin embargo, la naturaleza controversial de la OPI fue ensombrecida por el primer escrutinio público a los estados financieros de Google contenidos en el documento de la oferta. Eran desconcertantes. La empresa había generado ingresos de \$1 470 millones en 2003, un incremento de 230% durante 2002. Google obtuvo utilidades netas de \$106 millones en 2003, pero los contadores pronto se dieron cuenta que la cifra estaba deprimida por ciertos rubros contables de única ocasión, y el flujo de efectivo en 2003 había superado los \$500 millones.

Google se hizo pública el 19 de agosto de 2004, con \$85 por acción. El primer informe trimestral de la empresa mostraba ventas que duplicaban el monto del año anterior, y para noviembre, el precio había aumentado a \$200.

En septiembre de 2005, con un precio de cerca de \$300 por acción, Google emprendió una oferta secundaria, al vender 14 millones de acciones para recaudar \$4 180 millones. Con un flujo de efectivo positivo adicional a esto, para junio de 2008, Google contaba con \$12 800 millones en efectivo e inversiones a corto plazo, lo cual hizo aumentar las especulaciones de las intenciones estratégicas de la empresa.

Estrategia

Desde 2001, Google se ha esforzado por perfeccionar la eficiencia de su motor de búsqueda, al mejorar de manera continua los algoritmos de búsqueda e invertir grandes cantidades de dinero en recursos computacionales. La empresa se ha diversificado a partir de ser un motor de búsqueda basado en texto. Un impulso estratégico ha consistido en ampliar la búsqueda a tantos dispositivos digitales como es posible. Google comenzó en PC, pero ahora se puede tener acceso a él mediante PDA y teléfonos celulares. Una segunda estrategia ha sido ampliar el enfoque de la búsqueda para incluir diferentes tipos de información. Google se ha ampliado más allá del texto y ha incursionado en la indexación y oferta de búsquedas de imágenes, informes noticiosos, libros, mapas, documentos académicos, búsqueda de blogs, una red de compras (Froogle) y videos. Google Desktop, que busca archivos en la computadora personal del usuario, también entra en este esquema. Sin embargo, no todos estos nuevos formatos de búsqueda tienen publicidad adjunta (por ejemplo, las imágenes y los documentos académicos no incluyen vínculos patrocinados, mientras que las búsquedas de mapas y libros, sí).

No todo esto se ha logrado con facilidad. El proyecto de libros de Google ha enfurecido a las editoriales, pues intenta crear la biblioteca digital más grande del mundo al escanear de manera sistemática los libros de las principales universidades (por ejemplo, Stanford). Las editoriales han argumentado que Google no tiene el derecho de hacerlo sin primero obtener su autorización y que está violando el derecho de autor. Varias casas editoriales han interpuesto quejas ante el tribunal de distrito de Nueva York. Google ha respondido que los usuarios no podrán descargar libros enteros, y que en el caso de crear un índice de libros fácil de utilizar, esto sería un uso razonable con base en la ley de derechos de autor y aumentaría el conocimiento y las ventas de libros, con lo cual los titulares de los derechos de autor resultarían beneficiados. Por otra parte, la World Association of Newspapers ha formado una fuerza de tarea para examinar la explotación de contenido por los motores de búsqueda.³⁴

Durante los últimos seis años, Google ha lanzado una multitud de ofertas de producto que han carecido de una fuerte afinidad con la misión de búsqueda de la empresa. Muchos de esos productos surgieron del proceso de desarrollo de nuevos productos. Entre éstos se encuentra un correo electrónico gratuito (gmail) y programas de chat en línea, un calendario, un sitio de blog (Blogger), un sitio de redes sociales (Orkut), un sitio de finanzas (Google Money), además de un servicio para hallar, editar y compartir fotografías (Picasa), y planea ofrecer redes Wi-Fi gratuitas por toda la ciudad.

Google también ha lanzado varias aplicaciones en internet que parecen apuntar directamente en contra de la franquicia Office de Microsoft; se conocen en conjunto como Google Apps. En marzo de 2006 la empresa adquirió un programa de procesamiento de textos, Writely. A éste pronto siguió el lanzamiento de una hoja de cálculo, Google Spreadsheets. Estos productos tienen la apariencia y el toque del Microsoft Word y Excel, respectivamente. Ambos están diseñados para la colaboración en línea. Pueden grabar archivos en los formatos que utilizan los productos Microsoft, aunque carecen del conjunto de prestaciones que ofrecen las ofertas de Microsoft. Google afirma que la empresa no está intentando igualar las prestaciones que ofrece Office, y que “90% de los usuarios no necesariamente necesita 90% de las funciones que hay ahí”.³⁵

En julio de 2006 Google introdujo un producto para competir con PayPal, un sistema de pagos por internet propiedad del gigante de subastas en línea, eBay. El producto de Google conocido como Checkout, ofrece funcionalidad de pagos seguros en línea tanto para comerciantes como para consumidores. Para los comerciantes, la cuota por utilizar Checkout está por debajo de

la de PayPal. Además, Checkout está integrada dentro del producto AdWords de Google, así que los comercializadores que participen estarán sorprendidos por los resultados de búsqueda de Google. Además, los comercializadores que comprén la publicidad de Google en búsquedas obtendrán un descuento en sus cuotas de procesamiento. Con base en un análisis, un comercializador con ventas mensuales de \$100 000, que utiliza Checkout y AdWords reducirá sus costos de transacción 28% o \$8 400 al año. Si el comercializador utiliza sólo Checkout, reducirá sus costos de transacción 4% o \$1 200 al año.³⁶ Sin embargo, con 105 millones de cuentas a mediados de 2006, será difícil desafiar a PayPal.

A finales de 2007, Google anunció otro nuevo producto, esta vez un paquete integrado de software móvil, como un sistema operativo y aplicaciones que trabajan con él, para teléfonos inteligentes. Android, como se llama el paquete, parece tener la intención de compartir con el iPhone de Apple y el Blackberry de Research in Motion, que son los dos grandes éxitos en el área de los teléfonos inteligentes (smartphones).

La atracción para Google es que la publicidad está cada vez más presente en el contenido que se ve en los teléfonos móviles. Se estimó que el gasto total a nivel mundial en publicidad en móviles aumentará a \$19 000 millones en 2012, en comparación con \$2 700 millones en 2007.³⁷ Aunque GoTo.com anunció que se alinearía con más de 30 socios, incluidos T-Mobile, Sprint y China Mobile, ningún teléfono había llegado al mercado para septiembre de 2008.

El historial de Google de ofertas de nuevos productos ha sido mixto. A mediados de 2006, dos años después de su introducción, gmail generó 25% del tráfico de correo electrónico en Yahoo! y MSN. También, a mediados de 2006, Froggle fue clasificada en el número 8 entre las redes de compra; Google Talk fue calificada como el lugar 10 en el mundo, con 2% de los usuarios del líder de mercado MSN. Después de dos años, Orkut tenía sólo 1% de las visitas del líder de mercado MySpace. Google Maps y Google News, ambos considerados exitosos, fueron las ofertas número dos en su espacio competitivo detrás de Map-Quest y Yahoo! News, respectivamente. Google Finance tenía una diminuta participación de mercado, detrás del líder del mercado Yahoo!, aunque tenía sólo tres meses de edad a mediados de 2006.³⁸ Para finales de 2008, Google Apps también estaba ganando una modesta participación de mercado con un millón de usuarios y registros esperados por más de “varios cientos de millones de dólares” en 2008, lo cual la dejaba muy atrás de los \$19 000 millones que Microsoft generaba mediante su franquicia de Office.³⁹

Algunos analistas han cuestionado la lógica detrás de los esfuerzos de nuevos productos de Google. Uno

observó que “Google tenía déficit de atención en lo concerniente a sus productos. Tienen un flujo de efectivo fantástico, pero una disciplina terrible en cuanto a sus productos”.⁴⁰ Otro acusó a Google de tener una cultura insular y argumentó que “Ni Froogle ni los esfuerzos de viajes de Google han logrado ninguna tracción, al menos en parte por la tendencia de Google a ofrecer un soporte insuficiente a sus socios de ecosistema y al hábito de actuar de una manera independiente y reservada”.⁴¹ Sin embargo, otros argumentan que Google ha tenido éxito al mejorar la calidad de sus nuevas ofertas y varios productos, que una vez estaban rezagados, como Google News, ahora son los mejores en su ramo.⁴²

Google también ha suscrito varios acuerdos de colaboración. A finales de 2005, renovó su pacto de tres años para ofrecer servicios de motores de búsqueda a AOL. Sin embargo, esta última accedió a colocar más de su propio contenido disponible para los usuarios de Google. Para apoyar la sociedad, Google invirtió \$1 000 millones en AOL para tener una participación de 5% de la empresa. En esa época se informó que Microsoft también estaba negociando con AOL un trato similar, pero al parecer, la oferta de Google fue más convincente para la dirección de Time Warner.

A mediados de 2006, Google firmó un convenio con Fox Interactive mediante el cual Google ofrecería publicidad por medio de la red en línea de Fox, incluido su servicio de redes sociales líder del mercado, MySpace. (Los sitios de redes sociales permiten a los usuarios publicar diarios, fotografías, videos y música para compartir con amigos en línea). MySpace es una de las dos empresas dominantes en el área de las redes sociales (la otra es Facebook) con alrededor de 250 millones de usuarios registrados en 2008. Google es el proveedor exclusivo del servicio de búsqueda para Fox Interactive, y tiene el derecho de ser la primera opción en cuanto a publicidad gráfica. Para tener acceso a MySpace, Google se comprometió a hacer pagos mínimos de \$900 millones para 2010.⁴³

En otro convenio de colaboración a mediados de 2006, Google anunció que había llegado a un trato con Dell Computer mediante el cual Dell preinstalaría el software de Google en todos sus sistemas, incluido el producto de búsqueda de escritorio y la barra de herramientas de Google, junto con una página principal de internet desarrollada de manera conjunta. La página de búsqueda de Google también se instalaría de manera predeterminada en todas las máquinas Dell.

En el frente de adquisiciones, hasta 2006, Google continuó comprando pequeñas empresas tecnológicas. Esto cambió en octubre de 2006, cuando Google anunció que compraría YouTube por \$1 640 millones de acciones. YouTube es un sitio web simple y divertido

en el cual cualquier persona puede subir y compartir videoclips. Para octubre de 2006, se subían a diario unos 65 000 videoclips, y se veían 100 millones. Al igual que Google en sus primeros días, YouTube no tenía un modelo de negocio. El motivo de la compra era que Google encontraría formas de vender publicidad vinculada a los videoclips en YouTube.⁴⁴

Durante los dos años siguientes, YouTube continuó creciendo a un ritmo rápido, y representaba 35% de todos los videos vistos en línea en mayo de 2008, el doble de su participación de mercado en 2006. Para mediados de 2008 se veían unos 4 200 millones de videos en YouTube. Sin embargo, Google había sido relativamente ineficiente vendiendo anuncios en YouTube, pues su recaudación en 2007 fue de \$100 millones y se proyectaban unos \$200 millones en 2008. Una queja común entre los anunciantes era que YouTube carecía del contenido suficiente al lado del cual ellos pudieran desplegar sus anuncios.

Además, Google se ha visto envuelto en disputas legales con los propietarios de los derechos de autor sobre los videoclips subidos a YouTube. Viacom, por ejemplo, interpuso una demanda contra Google, en la que reclama violaciones a derechos de autor por alrededor de \$1 000 millones mediante videos de YouTube.

Otra adquisición notable fue su compra de \$3 100 millones de DoubleClick en 2007. DoubleClick es un especialista en publicidad gráfica en línea, como anuncios en banners orientados a desarrollar conciencia de marca. Los editores de internet pagan a DoubleClick para que inserte anuncios en sus sitios web, según los usuarios que visitan sus sitios. Aunque la publicidad gráfica no ha crecido con tanta rapidez como la publicidad basada en búsquedas, se trata de un gran negocio que representa cerca de 21% de todos los ingresos por publicidad en internet, con un gran potencial de incremento, a medida que las empresas comiencen a aplicar la tecnología demográfica para mejorar la eficacia de los anuncios por internet.⁴⁵ El trato con DoubleClick fue criticado por los rivales de Google, como Microsoft, por violar las leyes antimonopolio, pero los reguladores en Estados Unidos y la Unión Europea lo aprobaron y éste se cerró en 2008.

Los críticos argumentan que a medida que Google avance a estas áreas adicionales sus márgenes de utilidad se verán reducidos. Henry Blodget de Cherry Hill Research observa que en su negocio central, Google tiene márgenes de utilidad de cerca de 60%. En su negocio más reciente de colocar anuncios en páginas web pertenecientes a otras personas, como los bloggers, sus márgenes de utilidad son de entre 10% y 20%, pues es más difícil lograr que los anuncios sean relevantes para la audiencia y debe compartir los ingresos resultantes. La publicidad gráfica también ofrece bajos rendimientos. No es de sorprender que Google no vea de la misma forma

las cosas. La empresa argumenta que dado que sus costos son en su mayoría fijos, el incremento en los ingresos son utilidades, y consideran que es buena idea incursionar en otros mercados, aun si sus ingresos promedio por espectador son de sólo un centavo (en comparación con los 50 centavos por cada clic en la web).⁴⁶

EL MERCADO DE LA PUBLICIDAD EN LÍNEA EN 2008

Hay un viejo adagio acerca de que la mitad de todo el dinero gastado en publicidad se desperdicia; el problema es que los anunciantes no saben qué mitad es cuál. Las estimaciones sugieren que de \$511 000 millones en la publicidad internacional en 2008, la sorprendente cantidad de \$250 000 millones se desperdiciarán debido a que se envía el mensaje equivocado a la audiencia equivocada.⁴⁷ El problema es que la publicidad tradicional en medios es indiscriminada. Considere un anuncio de 30 segundos en televisión. Los anunciantes pagan una tarifa (CPM) por tal anuncio. La CPM se basa en estimaciones de cuántas personas están viendo un programa. Hay varios problemas con este sistema. Las estimaciones de los números de la audiencia son sólo aproximaciones. Los propietarios de la televisión pueden salir de la habitación durante los comerciales. Pueden cambiar de canal durante un corte comercial, dormitar o hablar por teléfono. El espectador quizás no pertenezca a la audiencia meta, por ejemplo, un comercial de Viagra puede desperdiciarse en una niña adolescente. O la familia puede estar utilizando un TiVo o una videograbadora digital similar que omite los comerciales.

En cambio, los nuevos modelos publicitarios basados en pago por clic son más discriminantes. En lugar de enviar anuncios a una gran audiencia, entre la cual sólo

unos cuantos se interesarán en los productos anunciados, los consumidores hacen sus elecciones entre anuncios basados en búsquedas. Hacen esto dos veces, primero, al ingresar una palabra clave en un motor de búsqueda y, segundo, al escanear los resultados de la misma así como los vínculos patrocinados y hacer clic sobre un vínculo. En efecto, los compradores potenciales jalan los anuncios hacia ellos en el proceso de búsqueda. Los anunciantes pagan sólo cuando alguien hace clic sobre su anuncio. En consecuencia, la tasa de conversión para los anuncios basados en búsquedas es mucho más alta que la tasa de conversión para la publicidad mediática tradicional.

Además, la publicidad tradicional es tan derrochadora, que la mayoría de las empresas anuncia sólo de 5% a 10% de sus productos en los medios de comunicación masiva, con la esperanza de que sus otros productos se beneficien del efecto halo. En cambio, la naturaleza enfocada de la publicidad basada en búsquedas hace que sea rentable anunciar productos que sólo se venden en pequeñas cantidades. En efecto, la publicidad en internet basada en búsquedas permite a los productores explotar las economías de larga estela. Los modelos de pago por clic también hacen rentable a los pequeños comerciantes anunciar sus mercancías en la web.

La historia del crecimiento

Impulsado por el rápido crecimiento de la publicidad basada en búsquedas y de pago por clic, el gasto global en publicidad en la World Wide Web superó los \$50 000 millones en 2008, y se predecía que llegaría a los \$78 000 millones en 2010, 50% de los cuales provenían de Estados Unidos (figura 1).⁴⁸ Algunos consideran que estas cifras de crecimiento son conservadoras, dado que aún no se tienen cifras exactas de publicidad en la

Figura 1 Ingresos por publicidad en internet (miles de millones de dólares)

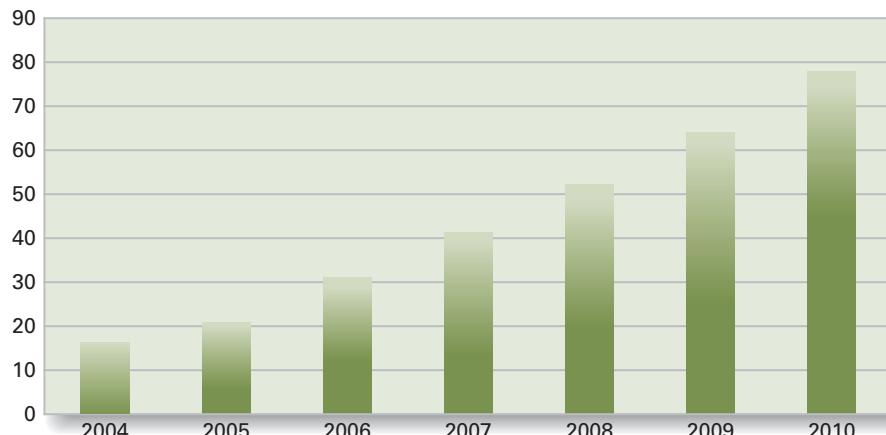


Figura 2 Participación porcentual del gasto publicitario global por medio, 2008

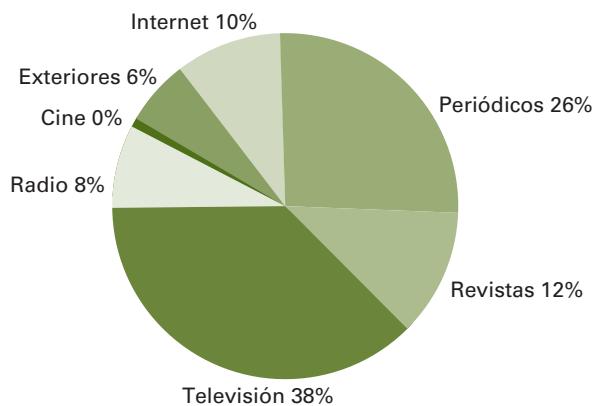
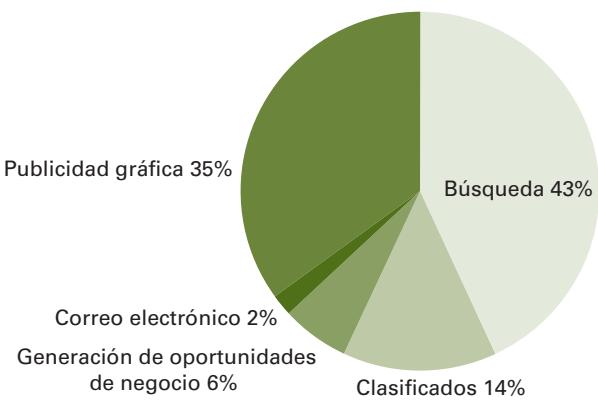


Figura 3 Fuente de ingresos por publicidad en internet en Estados Unidos (% del total), 2008



web. Las estimaciones sugieren que la publicidad total en la web representaba cerca de 10.2% del gasto publicitario total en todo el mundo en 2008, aunque los consumidores en muchas naciones desarrolladas pasan ahora más de 25% de su tiempo en línea (figura 2).⁴⁹

En términos de la mezcla publicitaria en línea, la publicidad basada en búsquedas ahora es dominante, seguida por la publicidad gráfica y los clasificados (figura 3). Sin embargo, la tasa de crecimiento de la publicidad basada en búsquedas en Estados Unidos se ha detenido de 31% en 2006 a 22% en 2008 y se pronostica que crecerá 14% en 2010.⁵⁰

Google ha sido el principal beneficiario de esta tendencia. En julio de 2008, Google fue el motor de búsqueda dominante en Estados Unidos, con una participación de 61.9% en todas las búsquedas, en comparación con 45% dos años antes. Yahoo! fue el segundo, con una participación de 20.5%, y Microsoft fue el tercero, con una de 8.9% (figura 4).⁵¹ La participación de Google en la publicidad basada en búsquedas pagada total de Estados Unidos fue incluso mayor y representó 75% en 2007. Yahoo!, en el segundo lugar, obtuvo tan sólo 9%.⁵²

El crecimiento de Google se refleja en su participación significativa de todo el tráfico de internet. A mediados de 2006, los sitios web de Google tenían la cuarta audiencia más grande de la web, cerca de sitios establecidos desde hace mucho tiempo y mantenidos por Microsoft (MSN), Yahoo! y Time Warner (AOL), respectivamente (vea la figura 5). A mediados de 2006, los sitios web de Google ocuparon el lugar número 1, en gran medida debido a la adición de YouTube.⁵³

Una mancha en la historia de crecimiento han sido los fraudes por clic. Este tipo de fraude ocurre siempre que una persona o programa de cómputo hace clic sobre

Figura 4 Participación de las consultas estadounidenses en 2006 y 2008

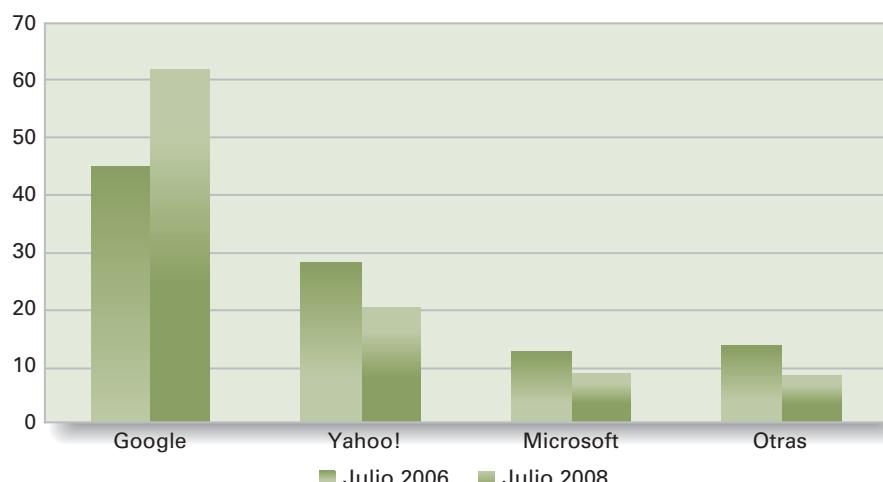
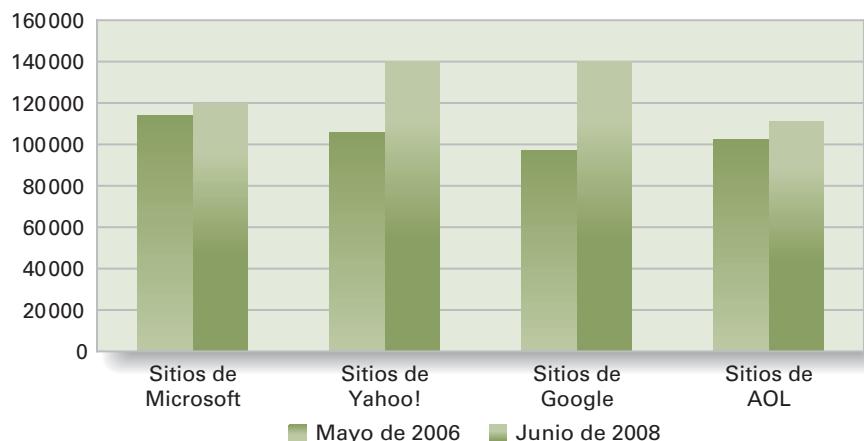


Figura 5 Visitantes únicos en mayo de 2006 y junio de 2008



un anuncio para generar cargos indebidos o falsos por clic. Los perpetradores del fraude por clic configuran sitios web falsos y contratan a una empresa de búsquedas como Google para colocar en sus sitios anuncios basados en búsquedas. Después, utilizan programas de cómputo y servidores proxy anónimos para crear la ilusión de que hay visitantes haciendo clic en los anuncios, lo cual genera cargos al anunciante que, como sitio afiliado, debe compartir con Google. Tanto los perpetradores de fraudes como el motor de búsqueda ganan con esta acción, los anunciantes pierden. Las primeras estimaciones reflejan que el fraude por clic ha ascendido hasta representar casi 20% de todos los clics, pero estimaciones más recientes sugieren que las cifras son mucho más bajas, quizás de sólo 5%. Sin embargo, el fraude por clic sigue siendo un problema. Para lidiar con él, algunos motores de búsqueda están analizando un modelo de negocio de “costo por acción”, en el cual un anunciante pague sólo cuando un cliente potencial haga algo que indique un interés genuino, como colocar un artículo en un carrito de compra en línea, llenar una forma o hacer una compra.⁵⁴

Los competidores de Google

Los competidores más importantes de Google son Yahoo! y MSN. A medida que la búsqueda pagada ha ido en aumento, los tres han incrementado su inversión en las búsquedas.⁵⁵ Tanto Yahoo! como Microsoft han estado tratando de recuperar terreno, de mejorar su tecnología de motor de búsqueda y de ganar participación de mercado a expensas de Google. Hasta ahora, ninguno de los dos ha podido despojar de su participación de mercado a Google; de hecho, ha sucedido lo contrario.

En 2004, Yahoo! compró Overture, la empresa que utilizaba la tecnología de búsqueda de Google. En 2005, Yahoo! anunció que realizaría una gran inversión en su

tecnología de motor de búsqueda para incrementar la naturaleza lucrativa de este negocio. Esta inversión fue motivada por las estimaciones de que Google generaba entre 30 y 50% más ingresos por búsqueda que Yahoo!. Cerca de una tercera parte de los ingresos más altos en búsqueda se debía a un precio por clic más alto en Google y dos terceras partes se debían a tasas-clic (clic thru) más altas, una consecuencia del modelo de clasificación superior del motor de búsqueda de Google.⁵⁶ La meta de la mejora del motor de búsqueda de Yahoo! era reemplazar los resultados patrocinados basados en un precio máximo ofrecido (el antiguo modelo de Overture), por resultados basados en una serie de factores, entre los cuales se incluía la relevancia. El lanzamiento del nuevo motor de búsqueda se programó para el tercer trimestre de 2006, pero se postergó hasta 2007, y no ha podido poner fin a la erosión de la participación de mercado de Yahoo!. Se espera que ésta se beneficie del aumento en la publicidad de marcas en línea. Yahoo! ha sido líder en ofrecer videos gráficos para desarrollar marcas, así como publicidad gráfica, un área en la que Google históricamente ha sido débil. Sin embargo, la compra de Google de DoubleClick puede nulificar la ventaja de Yahoo! en el área de la publicidad gráfica.

También Microsoft ha invertido grandes sumas en sus capacidades de búsqueda en línea. En mayo de 2006, después de dos años de desarrollo, Microsoft lanzó AdCenter, una plataforma que finalmente permitirá a los anunciantes colocar anuncios en cualquier parte, desde los resultados de búsqueda hasta páginas web, videojuegos, teléfonos celulares y televisión conectada a internet. Antes de AdCenter, Microsoft había estado comprando servicios publicitarios a Yahoo!. Con AdCenter, Microsoft intentará aprovechar su gama de plataformas, como Xbox Live, MSN, Windows Mobile, Microsoft TV, MediaCenter, Windows Live y Microsoft Office

Live. La meta de Microsoft es vincular a los usuarios y anunciantes mediante todas estas plataformas. En medio estará AdCenter, que tiene el fin de funcionar como motor publicitario. Sin embargo, la primera versión de AdCenter está limitada a colocar anuncios de texto en las páginas de resultados de búsquedas. Microsoft está intentando diferenciar a AdCenter al ofrecer a los anunciantes datos demográficos y conductuales que les ayuden a colocar sus anuncios y a generar una tasa-clic más alta.⁵⁷

Sin embargo, debido a todas sus capacidades e inversiones, Microsoft tiene grandes desafíos que enfrentar en la economía de las búsquedas. No sólo está muy detrás de Google y Yahoo!, sino que los datos sugieren que MSN de Microsoft tiene la tasa de conversión más baja de uso de página inicial para búsquedas primarias, menos de una tercera parte de los usuarios de la página principal de MSN también utiliza MSN para sus necesidades de búsqueda, en comparación con más de 40% en Yahoo! y 60% en Google.⁵⁸

Con su participación de mercado sometida a una erosión continua, en febrero de 2008, Microsoft emprendió una toma hostil para apoderarse de Yahoo! Microsoft ofreció \$44 600 millones o \$31 por acción para adquirir Yahoo!, lo cual representaba una prima de 62% sobre el precio de cierre de las acciones antes del anuncio de toma hostil. El porqué de las acciones de Microsoft se basaba en el supuesto de que la entidad combinada podría lograr importantes economías de escala y con sus numerosas propiedades en la web podría ofrecer una propuesta de valor más atractiva a los anunciantes. Además, Microsoft argumentaba que podría reducir los costos por \$1 000 millones al año al combinar algunos recursos, como los centros de datos.

De inmediato los críticos señalaron varios posibles problemas con la toma hostil propuesta, como aquellos relacionados con combinar las diferentes culturas de ambas empresas, la posibilidad de que los empleados talentosos de Yahoo! pudieran abandonar la empresa, y las dificultades que supone una fusión forzada de las propiedades web con identidades de marca tan diferentes. La alta gerencia de Yahoo! no estaba impresionada por la oferta, argumentaron que Microsoft estaba subvaluando a la empresa y la rechazaron.

Después de varios meses de difíciles negociaciones, durante las cuales Microsoft incrementó su oferta a \$33 por acción y también amenazó con emprender una batalla persuasiva o *proxy battle* mediante la cual Microsoft intentaría convencer a los accionistas de Yahoo! de nombrar otro consejo de administración que favoreciera la idea de compra. Finalmente, Microsoft retiró su oferta de adquirir Yahoo! Para explicar su decisión, argumentó que

la continuada erosión de la participación de mercado de Yahoo! durante los meses de las negociaciones había resultado en gran medida atractivo a la adquisición. Los directivos de Yahoo!, por su parte, continuaron argumentando que Microsoft no ofreció lo suficiente.

En junio de 2008, agobiado Yahoo!, anunció que había llegado a un acuerdo con Google bajo el cual desplegaría algunos de los anuncios vendidos por su rival. Yahoo! estimó que el trato generaría unos \$800 millones en ingresos anuales por medio de la mayor capacidad lucrativa de ciertos tipos de búsquedas. Los observadores sospechaban que cualquier transacción entre la empresa número uno y número dos de la publicidad en internet, se enfrentaría a un intenso escrutinio por parte de los supervisores de las leyes antimonopolio.

Después de alejarse de la oferta de compra a Yahoo!, Microsoft anunció que adquiriría Powerset, una empresa privada que ha estado desarrollando tecnología de “la web semántica”. Esta tecnología genera resultados basados en una comprensión del significado de las palabras y el contexto de su uso. Al menos en teoría, la tecnología de la web semántica podría favorecer mejores resultados de búsqueda que la tecnología existente, y podría permitir a Microsoft comenzar a recuperar el terreno que ha abarcado GoTo.com. Más o menos por esa misma época, Microsoft anunció que extendería un contrato existente con Facebook, el sitio número dos en redes sociales, para vincular su tecnología de búsqueda con Facebook, lo cual permitiría a las personas en los sitios de Facebook, utilizar la tecnología Live Search de Microsoft. Microsoft ya es el proveedor exclusivo de la publicidad tradicional por banner en Facebook.

EL FUTURO DE GOOGLE

Con predicciones de un crecimiento fuerte de la publicidad en línea, Google parece estar al mando. Tiene la participación de mercado más grande en el negocio de las búsquedas, el mayor reconocimiento de marca y está capturando una participación proporcionalmente mayor de la publicidad basada en búsqueda que sus rivales.

Sin embargo, a pesar de su pérdida de participación de mercado, no se puede ignorar la presencia de Microsoft y Yahoo! ¿Podrán aprovechar sus cuantiosos recursos y capacidades para ganar terreno a Google? En cuanto a Google, ¿cuál es su plan de juego a largo plazo? Las maniobras estratégicas recientes sugieren que está intentando expandirse más allá de la búsqueda, pero ¿a dónde llevarán estas estrategias y qué significan para otras empresas de internet?

Notas

1. “comScore releases July 2008 U.S. Search Engine Rankings”, Comunicado de prensa de comScore, 21 de agosto de 2008.
2. Nielsen/Net Ratings. “Google Accounts for Half of all U.S. Searches”, 25 de mayo de 2006.
3. David Hallerman, “Search Marketing: Players and Problems”, eMarketer, abril de 2006. “Search Marketing Still Dominates Online Advertising”, Comunicado de prensa eMarketer, 29 de enero de 2008.
4. Citigroup Global Markets, Internet Industry Note, “Key Takeaways from Conference Call on MSFT/GOOG Search Competition”, 4 de junio de 2006. “eMarketer Revises US Online Ad Spend Numbers”, eMarketer, 19 de marzo de 2008.
5. “Google Inc.”, Value Line Analysts Report, *Value Line*, 22 de agosto de 2008.
6. Esta sección se basa en la excelente descripción de la búsqueda dada por John Battelle. Vea John Battelle, *The Search*, (Penguin Portfolio, Nueva York, 2005).
7. Google 10-K para 2007.
8. La historia básica de GoTo.com se relata en John Battelle, *The Search*, (Penguin Portfolio, Nueva York, 2005).
9. Karl Greenberg, “Pay-for-Placement Search Services Offer Ad Alternatives”, *Adweek*, 25 de septiembre de 2000, 60.
10. M. Gannon, “GoTo.com Inc.”, *Venture Capital Journal*, 1 de agosto de 1999, 1.
11. Tim Jackson, “Cash is the Key to a True Portal”, *Financial Times*, 2 de febrero de 1999, 16.
12. Karl Greenberg, “Pay-for-Placement Search Services Offer Ad Alternatives”, 60.
13. Sarah Heim, “GoTo.com Changes to Overture Services, Launches Campaign”, *Adweek*, 10 de septiembre de 2001, 7.
14. Esta pequeña gema proviene de John Battelle, *The Search*, (Penguin Portfolio, Nueva York, 2005). No existe una confirmación independiente de esta anécdota.
15. Anónimo, “Yahoo! to Acquire Overture Services for 2.44 Times Revenues”, *Weekly Corporate Growth Service*, 21 de julio de 2003, 8.
16. Richard Waters, “Google Settles Yahoo! Case with Shares”, *Financial Times*, 19 de agosto de 2004, 29.
17. Fred Vogelstein, “Gates vs. Google: Search and Destroy”, *Fortune*, 2 de mayo de 2005, 72-82.
18. Esto es según David A. Vise, *The Google Story* (Random House, Nueva York, 2004).
19. Ibid.
20. John Battelle, *The Search*. No existe una cofirmación independiente de esta anécdota.
21. <http://www.google.com/corporate/index.html>
22. <http://www.google.com/corporate/tenthings.html>
23. Andy Kessler, “Sellout.com”, *Wall Street Journal*, 31 de enero de 2006, A14.
24. Quentin Hardy, “Google Thinks Small”, *Fortune*, 14 de noviembre de 2005, 198-199.
25. <http://www.google.com/corporate/tenthings.html>
26. Quentin Hardy, “Google Thinks Small”, 198-199.
27. Ibid.
28. Ben Elgin, “Managing Google’s Idea Factory”, *Business Week*, 3 de octubre de 2005, 88-90.
29. Michael Krauss, “Google’s Mayer Tells How Innovation Gets Done”, *Marketing News*, 1 de abril de 2007, 7-8.
30. David A. Vise, *The Google Story*.
31. John Battelle, *The Search*, 233.
32. “Inside the Googleplex”, *The Economist*, 1 de septiembre de 2007, 53-56.
33. B. Lashinsky y Y. W. Yen, “Where Does Google Go Next?” *Fortune*, 26 de mayo de 2008, 104-110.
34. Jacqueline Doherty “In the Drink”, *Barrons*, 13 de febrero de 2006, 31-36.
35. K. J. Delaney y R. A. Guth, “Google’s Free Web Services Will Vie with Microsoft Office”, *Wall Street Journal*, 11 de octubre de 2006, Bl.
36. Mark Mahany, “Building out the Option Value of Google”, *Citigroup Portfolio Strategist*, 13 de julio de 2006.
37. “Mobile Ad Spending to Soar”, *eMarketer*, comunicado de prensa, 20 de agosto de 2008.
38. Ben Elgin, “So Much Fanfare, So Few Hits”, *Business Week*, 10 de julio de 2006, 26-30.
39. B. Lashinsky y Y. W. Yen, “Where Does Google Go Next?” 104-110.
40. Ben Elgin, “So Much Fanfare, So Few Hits”, 27.
41. David Card, “Understanding Google”, *Jupiter Research*, 10 de marzo de 2006.
42. Mark Mahany, “Building out the Option Value of Google”, *Citigroup Portfolio Strategist*, 13 de julio de 2006.
43. Aline Duyn y Richard Waters, “MySpace Teams up with Google”, *Financial Times*, 8 de agosto de 2006, 15.
44. “Two Kings Get Together; Google and YouTube”, *The Economist*, 14 de octubre de 2006, 82-83.
45. R. Hof, “Ad Wars: Google’s Green Light”, *BusinessWeek*, 3 de marzo de 2008, 22.
46. “Inside the Googleplex”, 53-56.
47. “The Ultimate Marketing Machine”, *The Economist*, 8 de julio de 2006, 61-64. K. J. Delaney, “Google Push to Sell Ads on YouTube Hits Snag”, *Wall Street Journal*, 9 de julio de 2008, Al.
48. Comunicado de prensa de ZanithOptimedia, “Western Ad Markets Continue to Slow”, 30 de junio de 2008.
49. “The Ultimate Marketing Machine”, 61-64.
50. Citi Investment Research, Google Inc., 19 de junio de 2008.
51. Comunicado de prensa comScore, “comScore releases July 2008 search engine rankings”, 21 de agosto de 2008.
52. Comunicado de prensa eMarketer, “Search marketing still dominates online advertising”, 29 de enero de 2008.
53. Nielsen/Net Ratings Press Release, “U.S. Broadband Composition Reaches 72 percent at Home”, 21 de junio de 2006. Comunicado de prensa comScore, “comScore Media Matrix Ranks top 50 U.S. Web Properties for June 2008”, 21 de julio de 2008.
54. Chris Nuttall, “Google Moves to Tackle Click Fraud”, *Financial Times*, 27 de julio de 2006, 22.
55. David Hallerman “Search Marketing, Players and Problems”, eMarketer, abril de 2006.
56. Mark Mahaney, “Yahoo!: Revisiting the Long Thesis”, *Citigroup Global Market*, 17 de agosto de 2006.
57. Brian Morrissey, “Microsoft Takes Giant Steps in Advertising”, *Adweek*, 8 de mayo de 2006, 6-8.
58. Brian Haven, “Search Loyalty Is Hard to Find”, *Forrester Research*, 19 de diciembre de 2005.

INTEL CORPORATION: 1968-2008

INTRODUCCIÓN

En 2008 Intel era el fabricante líder de microprocesadores para computadoras personales (PC) en el mundo, una posición que había ocupado durante dos décadas.

Alrededor de 77% de todas las computadoras personales en 2008 utilizaban microprocesadores Intel. La empresa estaba en vías de registrar ingresos por más de \$40 000 millones y utilidades netas de más de \$7 000 millones. Mientras tanto el único competidor viable de Intel, AMD, que a principios de este siglo la había despojado de alguna participación de mercado, se esperaba que perdiera \$1 000 millones sobre ventas de \$6 000 millones. Sin embargo, con las tasas de crecimiento en las ventas de computadoras personales en recesión, Intel estaba buscando nuevas oportunidades de crecimiento fuera de su negocio central. En años recientes había puesto su atención en los dispositivos móviles de internet inalámbrico, donde Intel esperaba establecer una fuerte posición que pudiera complementar su dominio en el mercado de las PC.

LA FUNDACIÓN DE INTEL

Dos directivos de Fairchild Semiconductor, Robert Noyce y Gordon Moore, fundaron Intel en 1968. Fairchild Semiconductor fue una de las empresas dedicadas a la producción de semiconductores, líder en el mundo y una empresa clave en el área del sur de San Francisco que llegaría a conocerse como Silicon Valley. Noyce y Moore no eran directivos ordinarios. Estaban entre los ocho fundadores de Fairchild Semiconductor. Noyce era el gerente general de la empresa, mientras Moore era el director de investigación y desarrollo (R&D). Tres años antes, Moore había articulado lo que llegó a conocerse

como la Ley de Moore. Había observado que desde 1958, debido a mejoras de procesos, la industria había duplicado el número de transistores que podían colocarse en un chip cada año (en 1975, alteró esto para duplicarlo cada dos años).

Fairchild Semiconductor se estableció en 1957 con financiamiento de Sherman Fairchild, que respaldó a los fundadores en el entendido de que Fairchild Semiconductor sería una subsidiaria de su Fairchild Camera and Instrument Corporation en Nueva York. Para 1968, Noyce y Moore estaban cansados de las prácticas gerenciales impuestas desde Nueva York, y ambos decidieron que era tiempo de independizarse. Tan buenas eran las reputaciones de Noyce y de Moore que pudieron recaudar \$2.3 millones para fondear la nueva iniciativa de negocios “en una tarde con base en un par de hojas de papel que contenían uno de los planes de negocios más someros nunca antes financiados”.¹

Cuando los reporteros de negocios anunciaron la nueva iniciativa de negocios, preguntaron a Noyce y a Moore qué estaban intentando hacer, sólo para recibir respuestas vagas. Sin embargo, los dos directivos sabían con exactitud qué iban a hacer. Iban a fabricar chips de memoria de silicio, sólo que no querían que los posibles competidores lo supieran. En esa época, las ventas de las computadoras mainframe estaban en auge. Si bien estas máquinas utilizaban circuitos integrados para desarrollar cálculos lógicos, los programas y datos se almacenaban en dispositivos magnéticos. Aunque su producción era barata, acceder a la información en un dispositivo magnético era un proceso relativamente lento. Noyce y Moore sabían que si podían desarrollar un circuito integrado a base de silicio que pudiera funcionar como un dispositivo de memoria, podrían aumentar la velocidad de las computadoras y hacerlas más potentes. Esto, a su vez, ampliaría sus aplicaciones y reduciría su tamaño.

Estos chips de memoria se conocían como memorias de acceso aleatorio dinámico (DRAM). Aunque gran parte del trabajo teórico que se requería para diseñar un circuito integrado que pudiera funcionar como dispositivo de memoria ya se había realizado, la fabricación rentable de DRAM había sido hasta ese entonces imposible. Al mismo tiempo, en Fairchild se habían realizado algunas investigaciones clave sobre la fabricación. Entre ellas se encontraba una técnica conocida como semiconductor de óxido metálico (MOS). Noyce y Moore querían producir DRAM en masa. Después de estudiar otras alternativas posibles, concluyeron que comercializar la investigación MOS era la forma de lograrlo. Esto impulsó a algunos detractores a observar que Intel se fundó con base en el robo a Fairchild del proceso MOS.

ANDY GROVE

Noyce y Moore contrataron a varios investigadores de Fairchild para que les ayudaran, en especial al joven emigrado húngaro judío, Andy Grove. En Fairchild, Grove era subordinado directo de Moore. En Intel fue nombrado director de operaciones, responsable de lograr el diseño de productos a tiempo y dentro del presupuesto. Por medio de la fuerza de su personalidad, Grove lograba desde su puesto controlar casi todo lo que en Intel se hacía. Esto lo ubicó en una posición equivalente a la de Noyce y Moore, mucho tiempo antes de ser nombrado presidente ejecutivo (CEO) en 1987.

Grove era un tipo interesante. Nacido en 1936, se ocultó cuando los alemanes invadieron Hungría durante la Segunda Guerra Mundial (SGM) y logró escapar del Holocausto. Después de la SGM, a la tiranía de los alemanes siguió la de los soviéticos, cuando Hungría se convirtió en un estado satélite de la Unión Soviética. En 1956, después del fracaso de una insurrección en contra del gobierno títere soviético, Grove escapó por la frontera hacia Austria y logró llegar a Estados Unidos. Se inscribió al bachillerato en Nueva York gracias a un trabajo como mesero. Después, asistió a la UC Berkley para sus estudios de licenciatura, donde obtuvo el doctorado en ingeniería química en 1963. Su siguiente parada era Fairchild, donde trabajó hasta que Moore se lo llevó en 1968.

Durante las siguientes tres décadas, Grove estamparía su personalidad y estilo de administración en Intel. Considerado uno de los directivos más efectivos de finales del siglo xx, Grove era muy demandante y, de acuerdo con algunos, un líder autócrata que imponía altas expectativas a todos, incluso a sí mismo. Era oriен-

tado al detalle, ejercía una gran presión para que todo se midiera, y estaba en busca constante de formas de reducir los costos y acelerar el proceso de desarrollo. Era conocido por ser frontal, por su estilo de administración “descarado”, por intimidar con frecuencia a los empleados y por gritar a aquellos que no estaban a la altura de sus expectativas. El mismo Grove, que parecía disfrutar de una buena pelea, caracterizaba su comportamiento como una “confrontación constructiva”. Presionaría a las personas más allá de sus límites para lograr resultados. Como él observó una vez, “hay una tasa de crecimiento en la que todos fallan, y toda la situación se vuelve un caos. Siento que mi función más importante es... identificar la tasa de crecimiento máxima a la cual comienza toda esta falla masiva”.²

Grove demandaba disciplina. Por ejemplo, insistía en que todos estuvieran en sus escritorios a las 8 a. m., aunque hubieran trabajado hasta altas horas de la noche. Instauró una “lista de retardos”, en la que se debían registrar las personas que llegaran después de las 8 a. m. Si las personas llegaban tarde a las juntas, no se les permitiría el acceso. Cada año hacía circular un memorando entre los empleados para recordarles que la Navidad no era un día festivo y que esperaba que trabajaran todo el día. Conocido como el “Memorando Scrooge”, muchos lo habían devuelto con comentarios negativos garabateados sobre él. “Coma nieve amarilla”, decía uno. Como el hombre pulcro que era, Grove criticaría de manera pública a los empleados si sus escritorios estaban desordenados. De acuerdo con un observador, “Andy Grove tenía una idea tal de la disciplina y el control que lo habrían hecho a uno pensar cuánta influencia involuntaria habría tenido el régimen totalitario del que escapó con tanta desesperación”.³

Grove controlaba a los directivos por medio de un proceso habitual de elaboración de presupuestos que les exigía proyecciones detalladas de ingresos y costos. También insistía en que todos los directivos establecieran objetivos a mediano plazo y un conjunto de resultados clave que serían evaluados por su éxito o fracaso. Instituyó reuniones regulares individualizadas, durante las cuales se analizaba el desempeño frente a los objetivos y hacía que los gerentes se responsabilizaran de las deficiencias. También requería revisiones gerenciales mensuales, en las que los gerentes de diferentes partes de la empresa se reunirían para escuchar una presentación de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas presentes. La meta era lograr que los gerentes recapacitaran y tuvieran una visión global, y para alentárlas a ayudarse entre sí para resolver problemas.

Grove también ejercería su administración al inspeccionar instalaciones y oficinas, demandaría que estuvieran limpias, algo que le ganó el sobrenombre de “Mr. Clean”. Presionó al departamento de recursos humanos para que instituyera un sistema estándar de clasificación y calificación que tenía cuatro categorías de desempeño: “superior”, “excede las expectativas”, “cumple con las expectativas”, “no cumple con las expectativas”. Las personas se compararían con las demás dentro de su categoría. Los aumentos salariales y, más tarde, las opciones de compra de acciones, se basaban en estas calificaciones.

A pesar de su estilo autocrático, Grove era muy admirado dentro de la empresa. Era un brillante solucionador de problemas, un hombre con un control tremendo de los datos y detalles, y alguien que estaba determinado a dominar los proyectos técnicos desafiantes en los que Intel trabajaba. Además, mientras él presionaba a todos con dureza, se presionaba a sí mismo aún más, por lo cual se ganó el respeto de muchos empleados.

LA COMPAÑÍA DE LOS CHIPS DE MEMORIA

Hacer un DRAM mediante métodos MOS demostró ser extremadamente difícil. Un problema importante que se encontró fue que pequeñas cantidades de polvo contaminaban los circuitos durante la manufactura, lo cual los inutilizaba. Así que Intel tuvo que desarrollar “habitaciones limpias” para mantener el polvo fuera del proceso. Otro desafío fue cómo grabar líneas de circuitos en las obleas de silicio, sin que las líneas de grabado se fracturaran mientras la oblea se calentaba y enfriaba una y otra vez durante el proceso de manufactura. La solución a este problema, identificada por Moore, fue “lubricar” el óxido metálico con impurezas, lo cual reducía su fragilidad. Después, Intel hizo todo lo posible por mantener en secreto este aspecto de su proceso de manufactura por tanto tiempo como fuera posible.

Por supuesto, Intel no estaba sola en la carrera por desarrollar un proceso comercial para fabricar DRAM. Entre los competidores potenciales había otra compañía de semiconductores iniciada en 1969 por Jerry Sanders, un antiguo director de marketing en Fairchild. Sanders inició su empresa (AMD) con la ayuda de varios empleados de Fairchild que no trabajaban en Intel. Para AMD fue difícil recabar capital hasta que recibió una inversión de nada menos que de Robert Noyce, quien vio algo que le agradaba en el ostentoso Sanders.

Impulsado por la presión constante de Andy Grove, cuyo estilo de administración “descarado” estaba rindiendo frutos a expensas de algunos costos humanos, para octubre de 1970, Intel pudo producir un chip DRAM, llamado el 1103, en cantidades relativamente altas (lo cual implicaba que algunos chips se tuvieran que descartar). El 1103 podía almacenar 1 024 bits de información (ceros o unos), que era cuatro veces la capacidad más alta del dispositivo de memoria de los semiconductores en existencia. Dado que los costos fijos que se requerían para establecer una instalación de manufactura eran muy altos, la clave para hacer dinero del 1103 era producir altos volúmenes y altos rendimientos. Si Intel pudiera lograr ambos objetivos, los costos unitarios se reducirían, por tanto, obtendría grandes utilidades y fijaría precios bajos. A su vez, los precios bajos implicaban que la adopción de los DRAM comenzaría a difundirse en gran medida entre los fabricantes de computadoras.

El 1103 puso a Intel firmemente en la jugada. Los chips pronto se convirtieron en la tecnología de almacenamiento preferida de los fabricantes de computadoras. Para finales de 1971, 14 de cada 18 fabricantes de mainframe líderes en el mundo utilizaban el 1103. Sin embargo, Intel no tenía todo el mercado para sí mismo. Los fabricantes de computadoras no querían depender de una sola fuente de componentes críticos. Para evitarlo, la mayoría de los fabricantes de computadoras exigía que los componentes fueran al menos provistos por una fuente doble. Para Intel, esto significó que si quería hacer negocios, tenía que licenciar su tecnología a otras empresas. Primero, licenció los derechos de fabricar el 1103 a una empresa canadiense llamada MIL a cambio de un pago por adelantado y una cuota de regalías por unidad. Pronto, MIL, estaba compitiendo contra Intel en el mercado por el 1103. Sin embargo, MIL cometió un error crítico en su proceso de manufactura y no pasó mucho tiempo antes de que una multitud de antiguos clientes de MIL estuvieran tocando las puertas de Intel.

En el camino, Intel recibió una consulta de dos informes ingenieros de Honeywell, que preguntaban si Intel estaba dispuesta a desarrollar sistemas de memoria. La idea era montar miles de chips 1103 en una tarjeta de circuitos que pudiera enchufarse a una computadora mainframe para incrementar su capacidad de memoria. Impresionado con la idea, Intel pronto contrató a los dos ingenieros y estableció una división dedicada a la tarea. Pronto, la nueva división estaba vendiendo tarjetas de circuitos a los clientes que trabajaban con mainframe de IBM. Esto fue un éxito: IBM ni siquiera

había considerado comprar el 1103 y había comenzado a fabricar sus propios chips de memoria. Ahora Intel tenía acceso a un mercado antes cerrado que representaba 70% de todas las ventas de memorias.

Por ese mismo tiempo, un descubrimiento accidental en Intel generó una segunda línea de producto: la memoria editable y programable de sólo lectura (EPROM). Los chips de memoria de sólo lectura (ROM) estaban encontrando numerosas aplicaciones en computación. El ROM tenía los datos deseados, por ejemplo, un programa grabado de manera permanente en sus circuitos. El ROM se utilizaba para almacenar programas, como el sistema operativo de una máquina, o una parte de ese sistema. El problema con el ROM es que si un ingeniero cometía un error al programar el chip, tendría que quemar otro chip, lo cual era un proceso lento y meticuloso. Dov Froham, otro antiguo investigador de Fairchild que trabajaba en Intel, analizó la razón de la falla de los chips 1103 en el proceso de manufactura. Encontró que la causa era que algunas de las “compuertas” dentro de los chips se habían desconectado; estaban flotando. Froham se dio cuenta que esta falla en el 1103 tenía un posible uso. Podría permitir a un ingeniero diseñar un chip ROM que pudiera programarse con facilidad en unos cuantos minutos. Además, encontró que los datos en esos chips podían borrarse y reeditarse al aplicarles una luz ultravioleta. Ése fue el nacimiento del EPROM.

El chip EPROM fascinó a los ingenieros. Una vez que Intel resolvió el problema de manufactura y comenzó a producir los chips EPROM en grandes cantidades, la demanda aumentó. Lo que era mejor, por dos años Intel tenía un monopolio virtual sobre el producto. Mientras otras empresas trataban de producir chips similares, fueron incapaces de resolver los problemas de manufactura relacionados. Esto permitió a Intel fijar un precio relativamente alto por un producto cuyo costo era menor cada día con el aumento constante del volumen.

EL NACIMIENTO DEL MICROPROCESADOR

Para 1971, Intel ya había creado dos innovaciones revolucionarias en la industria de los semiconductores: los chips DRAM y EPROM. La tercera, el microprocesador, se creó ese año. El microprocesador surgió por una consulta de una empresa japonesa. La empresa preguntó a Intel si podría construir un conjunto de ocho chips lógicos

para que realizaran funciones aritméticas en una calculadora que estaba planeando fabricar. Intel emprendió el proyecto. Ted Hoff, uno de los inventores de DRAM, se preguntó si no tendría más sentido desarrollar una computadora miniaturizada para propósitos generales, la cual podría programarse para hacer los cálculos aritméticos para la calculadora de la empresa.

El proyecto se asignó a Federico Faggin, un ingeniero italiano responsable de algunos de los avances en la tecnología MOS mientras trabajaba en Fairchild. Aunque después, la empresa japonesa decidió no construir la calculadora, Intel se dedicó con ahínco al proyecto. Faggin, que trabajaba de 12 a 14 horas al día sin parar, produjo varios prototipos en poco tiempo. (Una fuente de irritación para Faggin era que a pesar de las largas horas, su jefe, que imitaba el ejemplo de Grove, se quejaba constantemente de que Faggin llegaba tarde a trabajar.)

Debido a los esfuerzos de Faggin, para noviembre de 1971 Intel tenía su tercer producto, el microprocesador 4004. En un artículo en *Electronic News* que acompañó a su lanzamiento y que describía al 4004 como una computadora en chip, Gordon Moore anunció el 4004 como “uno de los productos más revolucionarios en la historia de la humanidad”. Nadie le puso mucha atención. Las personas en la industria de las computadoras consideraban el 4004 como una novedad fascinante. Aunque era pequeño y barato, podía procesar sólo 4 bits de información a la vez, lo cual lo hacía lento y por tanto inadecuado para su uso en las computadoras de la época. Al 4004 le siguió el microprocesador 8008, que podía procesar ocho bits de información a la vez. Aunque era más rápido, también era un producto en busca de un mercado. En un intento por acelerar la adopción, Intel comenzó a vender herramientas de desarrollo para que ingenieros externos desarrollaran y probaran programas para los nuevos microprocesadores con mayor rapidez y facilidad. Poco a poco, el microprocesador comenzó a incursionar en la industria del cómputo, sobre todo en los artículos periféricos como las impresoras y lectores de cintas.

LA REVOLUCIÓN DE LAS COMPUTADORAS PERSONALES

Para mediados de la década de los setenta, estaba surgiendo una nueva industria embrionaria: la industria de las computadoras personales. Una empresa llamada MITS, con sede en Albuquerque, Nuevo México, fabricó

la primera computadora personal verdadera. La MITS Altair utilizaba un microprocesador 8080 de Intel, que tenía un precio de \$360. El primer programa que se ofrecía en venta con Altair era una versión del lenguaje de programación BASIC, editado por Bill Gates y Paul Allen, y diseñado para ejecutarse en el 8080. Los dos se habían mudado a Albuquerque para estar cerca de MITS y establecieron su empresa, Microsoft. Altair se vendía principalmente a los aficionados que querían editar el código de cómputo en casa (para lo cual, el Basic de Microsoft resultó muy útil).

En poco tiempo surgieron varias empresas que fabricaban computadoras personales. La más exitosa de ellas fue Apple Computer, que introdujo su revolucionaria Apple II en 1977. Para esta época, varias otras empresas ya estaban fabricando microprocesadores, como Motorola, cuyo procesador Apple se usó en la Apple II. La Apple II fue un gran éxito comercial debido principalmente a su fácil uso. Además, editó uno de los primeros programas más exitosos, una hoja de cálculo llamada VisiCalc, para ejecutarse en la Apple II.

El éxito comercial de la Apple II alentó a la empresa computacional más grande del mundo, IBM, a tomar en serio a la naciente industria de las computadoras personales. IBM comenzó a desarrollar su computadora personal en 1979 como un proyecto altamente secreto. Para acelerar la llegada del producto al mercado, IBM tomó una decisión estratégica monumental. Decidió utilizar “componentes listos para usar” para construir la PC en lugar de desarrollarlo todo ella misma, lo cual había sido su norma. En un principio, la empresa planeó utilizar un microprocesador de Motorola y un sistema operativo llamado CP/M de una empresa llamada Digital Research. Sin embargo, Motorola estaba retrasada en el desarrollo de su producto, y el trabajo con el CEO de Digital Research, Gary Kildall, era muy difícil. Después de buscar alternativas, IBM contactó a Intel y le ofreció comprar su último microprocesador, el 8088, que era una derivación del chip 8086 de Intel. Sin embargo, IBM no le dijo a Intel en qué iba a utilizar ese microprocesador (en un principio IBM dijo a Intel que iba a utilizarlo para una impresora). Como parte del trato, IBM insistió en fuentes alternativas del 8088. A regañadientes, Intel permitió que AMD y otras empresas produjeran el 8088 bajo un contrato de licenciamiento. En 1982 se firmó un acuerdo de licenciamiento cruzado con AMD, el cual le daba a esta empresa el derecho a producir el chip 8088 y que vendría a atormentar a Intel durante años.

Para el sistema operativo en su primera PC, IBM decidió utilizar el MS-DOS, el sistema operativo de

Microsoft. Desarrollado por Seattle Computer y llamado Q-DOS (iniciales de los términos ingleses *quick* y *dirty operating system*; sistema operativo rápido y sucio), fue adquirido por Microsoft por \$50 000 cuando Bill Gates se enteró de que IBM estaba buscando un sistema operativo. Gates rebautizó el producto, y de inmediato mejoró y licenció el MS-DOS a IBM. En lo que fue una jugada maestra que tendría enormes repercusiones para el futuro de las partes implicadas, Gates, al darse cuenta de que los directivos de IBM estaban desesperados por un sistema operativo para lograr que su PC llegara al mercado a tiempo, negoció una licencia *no exclusiva* con IBM. Los ejecutivos de Intel, quienes se habían dado cuenta de que IBM desarrollaba una computadora personal, estaban profundamente decepcionados con la elección de MS-DOS y Microsoft. Después de visitar Microsoft, un ejecutivo de Intel comentó: “Estas personas son ineptas. No son originales, en realidad no entienden lo que hacen, sus ambiciones son muy limitadas y no queda claro que aún así hayan tenido éxito.”⁴ Por su parte, Microsoft había producido una versión de MS-DOS que podía ejecutarse en el microprocesador de Intel. A partir de ahí, les gustara o no, Microsoft e Intel estarían unidos en el trabajo.

Lanzada en 1981, la IBM PC fue un éxito instantáneo. Para impulsar las ventas, IBM ofrecía varias aplicaciones que se vendían por separado, incluida una versión de VisiCalc, un procesador de textos llamado EasyWriter y una famosa serie de programas de negocios de Peachtree Software. Durante los dos años siguientes, IBM vendería más de 500 000 PC, con lo que desbancaría a Apple como líder del mercado. IBM tenía lo que a Apple le faltaba: la capacidad de venderle a las corporaciones estadounidenses.

A medida que las ventas de la IBM PC aumentaban, ocurrieron dos cosas. Primero, los desarrolladores independientes de software comenzaron a editar programas que se podían ejecutar en la IBM PC. Entre éstos había dos aplicaciones que fueron el motor de las adopciones de la IBM PC: programas de procesamiento de textos (WordPerfect) y una hoja de cálculo (Lotus 1-2-3). Segundo, el éxito de IBM dio lugar al nacimiento a fabricantes de clones que hacían PC “compatibles con IBM” que también utilizaban un microprocesador Intel y el sistema operativo MS-DOS de Microsoft. El primero y más exitoso de los fabricantes de clones fue Compaq, que en 1983 lanzó su primera computadora personal, una PC “portátil” de 28 libras. En su primer año, Compaq registró \$111 millones en ventas, algo histórico en aquella época para el primer año de ventas de una empresa.

Pronto ingresó al mercado una multitud de fabricantes de clones de computadoras IBM, como Tandy, Zenith, Leading Edge y Dell Computer. Esta entrada ocasionó la fragmentación de la participación de mercado en la industria de las PC.

Para 1982 Intel tenía un chip de reemplazo listo para la IBM PC, el microprocesador 80286. Este chip se necesitaba con urgencia, pues el 8088 era demasiado lento para ejecutar algunas de las aplicaciones más nuevas. IBM lanzó una nueva PC llamada AT que utilizaba el chip 80286 y le fijó un precio más alto. La demanda fue tanta que IBM tuvo que racionar la venta de AT, lo cual abrió la puerta a los fabricantes de clones, en particular de Compaq. Para esta época, 70% de los microprocesadores que se vendía a los fabricantes de PC los fabricaba Intel y AMD representaba una parte significativa del resto. Para el 80286, Intel había reducido el número de licencias a cuatro. También lanzó una campaña intensiva de marketing y ventas llamada Checkmate, que tuvo éxito en lograr que muchos fabricantes de equipo original (OEM, por sus siglas en inglés) utilizaran la versión de Intel del 80286 en sus máquinas.

LA DEBACLE DEL DRAM

En 1984 Intel registró ingresos por \$1.6 millones y obtuvo una utilidad neta de \$200 millones, en comparación con \$134 millones en ingresos y \$20 millones en utilidad neta una década antes. El crecimiento había sido sorprendente. Sin embargo, la participación de Intel en el mercado DRAM había decaído por años. Las nuevas empresas, en particular de Japón, se habían apoderado de las ventas del DRAM, gracias a una inversión en gran escala para construir instalaciones de manufactura eficientes (fabs), a poner una meticulosa atención a los costos y la calidad, y a hacer todo lo posible por aumentar los rendimientos. Una fuente sugirió que, si bien los rendimientos máximos en las plantas estadounidenses productoras de DRAM como la de Intel eran de alrededor de 50%, en Japón eran de casi 80%. Esto se tradujo en una enorme ventaja en costos para los productores japoneses.

Los fabricantes estadounidenses, como Intel, habían cometido el gravísimo error de subestimar la amenaza japonesa. La necesidad que tenían las empresas de cómputo de proveedores alternos había ayudado a facilitar la difusión de la tecnología en que se basaban los DRAM y a convertirlos en un producto de consumo masivo. En un mercado como éste, la ventaja estaba de parte del fabricante más eficiente, y éstos eran los japo-

neses. Además, las empresas japonesas se apoderaron de la ventaja que representaba desarrollar chips DRAM más poderosos. Si bien Intel había creado el mercado para los DRAM y dominado el mercado de los chips 1K, en cada generación siguiente se quedaba cada vez más atrás. Para 1983, cuando la quinta generación de los DRAM de 256K comenzó a aparecer, Intel estaba un año atrás en el ciclo de desarrollo. En consecuencia, tenía una desventaja distinta de los costos cuando lanzó su producto. De alguna manera, a pesar del liderazgo agresivo de Grove, la participación de Intel se había desplomado a sólo 1% del mercado total de DRAM. Para recuperar su participación de mercado, la gerencia comprendió que Intel tendría que desarrollar nuevas instalaciones de manufactura a un costo de \$600 millones e invertir los recursos de investigación y desarrollo de la empresa en un esfuerzo por llevar el chip DRAM de 1 megabyte al mercado. Para empeorar las cosas, el mercado DRAM estaba pasando por una profunda recesión por el exceso de capacidad ocasionado por las agresivas inversiones de los fabricantes asiáticos e Intel estaba perdiendo dinero en el negocio de los DRAM.

Frente a este panorama tan difícil, la alta gerencia de Intel tuvo que decidir si debía continuar compitiendo en el negocio de los DRAM, el mercado que habían creado, o enfocar sus recursos en el mercado más rentable de los microprocesadores. No era una decisión fácil. Independientemente de la economía, había un enorme apego emocional dentro de la empresa al negocio de los DRAM. Muchos en Intel querían construir uno de 1MB. Había también argumentos válidos para permanecer en el negocio de los DRAM. Algunos pensaban que eran el impulsor tecnológico de la fabricación de los semiconductores y que sin el conocimiento que habían obtenido de su producción, el negocio de los microprocesadores de Intel se vería afectado. Además, existía el argumento de que los clientes preferirían comprarle a una empresa que ofrecía una gama completa de productos. Si salía del negocio de los DRAM, Intel no podría ofrecer tal cosa.

Como Andy Grove lo describe, un punto crucial se alcanzó cuando él y Gordon Moore estaban analizando cuál debería ser la estrategia de Intel. Grove le preguntó a Moore, "Si nos sacan y el consejo trae a un nuevo CEO, ¿qué haría él?" Moore le contestó, "Nos sacaría del negocio de las memorias". Grove entonces dijo, "¿Por qué no sólo salimos de la puerta y regresamos y lo hacemos nosotros mismos?" Una cosa era tomar la decisión y otra implementarla. Grove, al darse cuenta de que no era el hombre adecuado para ejercer el poder, retiró al director de la división DRAM y lo reem-

plazó. El nuevo director pronto se mimetizó y comenzó a argumentar a favor de proseguir con el chip DRAM DE 1MB. También lo reemplazaron y un año después de haberse tomado la decisión Intel finalmente salió del negocio DRAM.

EL NEGOCIO DE LOS MICROPROCESADORES

En 1987, Gordon Moore dimitió como CEO de Intel y cedió el cargo a Andy Grove, aunque Moore conservó su cargo. Grove, que permaneció en el puesto hasta 1998 y fue presidente hasta 2005, no tenía intenciones de permitir que el dominio de Intel en el ámbito de los microprocesadores tuviera la misma suerte que el negocio de los DRAM.

Diseño de chips

Para este momento ya se sabía bien en Intel que el mercado tenía una sed insaciable de microprocesadores más poderosos. El software estaba avanzando con rapidez, con nuevas aplicaciones disponibles todo el tiempo. Ejecutar estas aplicaciones precisaba mayor poder de cómputo y los usuarios estaban dispuestos a pagar precios más altos por esto. Intel sabía que los consumidores sólo estarían felices si reemplazaban sus antiguas PC con máquinas mejores y más rápidas. Por tanto, se volvió crucial desarrollar e introducir nuevos microprocesadores. Al mismo tiempo, el mercado demandaba compatibilidad con sistemas anteriores. Las nuevas máquinas tenían que ejecutar software anterior, y esto significaba que cada nueva generación de chips debía poder ejecutar programas antiguos. Este requisito también implicaba que, hasta cierto grado, Intel estaba atrapada en la arquitectura de microprocesadores que había comenzado con el 8086 (a partir del que se derivó el 8088) y continuó con el 80286. El siguiente microprocesador en lo que se conoce ahora como la arquitectura x86 fue el 80386, o i386.

Lanzado primero en octubre de 1985, el i386 era un microprocesador de 32 bits que era mucho más rápido que el i286. Intel había estado intentando por más de un año lograr que IBM lanzara una máquina basada en el i386, pero ésta parecía estar dando largas. El problema para IBM era que la PC i386 sería muy parecida en potencia a las minicomputadoras con las que IBM estaba ganando muchísimo dinero. Como IBM temía que las máquinas i386 canibalizaran su línea de producto, parecía querer mantener a la i386 fuera del mer-

cado el mayor tiempo posible. Al mismo tiempo, Apple lanzó una nueva máquina, la primera Macintosh, que utilizaba un microprocesador Motorola. La Apple Mac fue la primera computadora con una interfaz gráfica de usuario (GUI) y un mouse. A medida que comenzó a ganar participación de mercado, Grove temía que el mercado cambiara al estándar de Apple. Esto hizo que fuera crucial llevar las máquinas basadas en i386 al mercado.

Intel tenía un aliado en Compaq. En 1986 Compaq aprovechó la pereza de IBM por ser el primero en lanzar una PC basada en i386. Compaq aprovechó la ocasión y otros fabricantes de computadoras hicieron lo mismo y, desde ese entonces, IBM comenzó a perder influencia y participación en el negocio de las PC. A medida que el chip i386 con altos márgenes de utilidad comenzó a ganar terreno, las ventas de Intel aumentaron y alcanzaron los \$2 900 millones en 1988, mientras que las utilidades repuntaron para llegar a los \$450 millones.

Durante las siguientes dos décadas Intel continuó impulsando a la industria con avances regulares en su arquitectura x86. Entre éstos se encontraba el i486 (lanzado en 1989), el primer chip Pentium (1993), el Pentium Pro (1995), varios derivados de la arquitectura Pentium Pro y, hace poco tiempo, su Core 2 Duo de 64 bits y la línea de procesadores Quad, lanzada por primera vez en 2006 (figura 1). Los últimos procesadores de Intel han traspasado los límites del desempeño al construir dos o cuatro procesadores en un chip. Los precios de los nuevos chips de Intel son altos y después éstos disminuyen al mejorar los rendimientos de manufactura. No es extraño ver que los precios disminuyen entre 30 y 50% en un año.

Al aumentar de manera continua el desempeño de sus chips, Intel pudo desbancar a varios competidores potenciales. Entre éstos se encontraba una serie de chips rápidos de AMD a principios de este siglo y varios chips basados en la arquitectura conocida como computación de conjunto de instrucciones reducidas (RISC) durante la década de los noventa, que parecían amenazar el dominio en el mercado de Intel. Un notable chip RISC surgió de un intento de Apple, Motorola e IBM por aprovechar el impulso y quitar participación de mercado a Intel mediante un procesador RISC llamado PowerPC. Sin embargo, pocas empresas fuera de Apple adoptaron el procesador. El volumen limitado implicaba costos mayores, lo cual agudizó más los problemas de manufactura en Motorola, y el PowerPC nunca logró una aceptación difundida. En 2006, Apple suprimió esta tecnología cuando anunció que a partir de entonces utilizaría microprocesadores Intel en sus máquinas.

Figura 1 Chips de Intel

Chip de Intel	Número de transistores	Año de lanzamiento
Intel 4004	2 300	1971
Intel 8088	29 000	1979
Intel 80286	134 000	1982
Intel 80386	275 000	1985
Intel 80486	1 200 000	1989
Pentium	3 100 000	1993
Pentium II	7 500 000	1997
Pentium III	9 500 000	1999
Pentium 4	42 000 000	2000
Core 2 Duo	291 000 000	2006
Core 2 Quad	582 000 000	2006

Fuente: Intel Corporation.

Con base en la ley de Moore, las generaciones posteriores de chips Intel han utilizado geometrías de micras cada vez más pequeñas para comprimir más transistores que nunca en un chip (figura 1). El tamaño mínimo de detalle en el chip Core 2 Quad, por ejemplo, es de 0.065 micrones (un micrón es una millonésima de un metro) y las versiones rápidas pueden correr a 3.33 GHz (3 330 millones de ciclos por segundo). En cambio, el Intel 80286 utilizaba un tamaño mínimo de detalle de 1.5 micrones y el modelo más rápido corría a 25 MHz (millón de ciclos por segundo). Para 2007, Intel estaba trabajando con chips que tenían un tamaño mínimo de detalle de sólo 0.045 micrones. Pero hacer evolucionar el diseño de los chips requería una gran inversión en investigación y desarrollo. Para mediados de la primera década de este siglo, Intel estaba gastando más de \$5 500 millones al año en investigación y desarrollo o 15% de las ventas. Este gasto se dividió entre el diseño de chips y el mejoramiento de procesos de manufactura.

Procesos de manufactura

El diseño y la manufactura de estos dispositivos requiere que se trasciendan de manera constante los límites de la física y la tecnología. Los microprocesadores están construidos en capas de obleas de silicio por medio de varios procesos que utilizan químicos, gases y luz. Es un proceso muy demandante que involucra más de 300 pasos. En los chips modernos, 20 capas están conectadas a una microcircuitería para formar una compleja estructura tridimensional.

Las plantas de manufactura de alta tecnología que se requieren para fabricar los microprocesadores costaron

hasta \$3 000 millones cada una (para 2008, Intel tenía 15 de estas plantas en todo el mundo). Para equipar estas plantas, Intel trabaja muy de cerca con los proveedores de equipo. Debido a su escala, Intel disfruta de un apalancamiento considerable gracias estos agentes. En algunos casos, la misma Intel diseñará una nueva máquina y después hará que los proveedores de equipo la fabriquen. En otros, Intel trabaja de cerca con los proveedores en el diseño de una pieza. En consecuencia, maneja cientos de patentes relacionadas con el proceso de fabricación de semiconductores. Siempre que el equipo se desarrolle específicamente para los requerimientos de Intel, suele prohibirse a los proveedores vender ese equipo a otras empresas, como AMD, durante un periodo determinado.

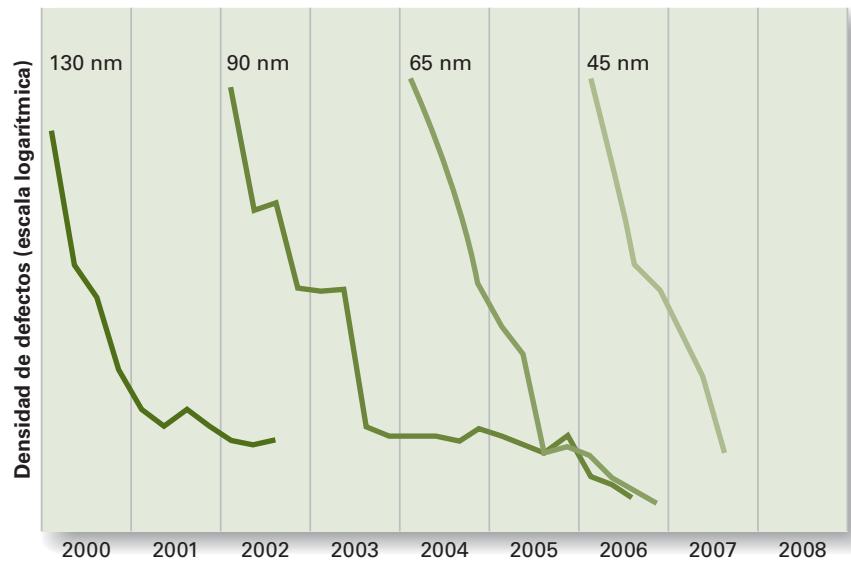
Cuando se instala nuevo equipo, la meta es lograr eficiencias de manufactura por medio de mayores rendimientos u otras mejoras en el proceso. Por ejemplo, en la primera década de este siglo, Intel sustituyó las obleas de 200 mm por las de 300 mm en sus procesos de manufactura, lo cual le permitió colocar más microprocesadores en una, aumentó la producción y redujo los costos. El equipo de siguiente generación, cuyo lanzamiento está programado para 2012, utilizará obleas de 400 mm.

Para aumentar los rendimientos, incrementar el porcentaje de procesadores que salían de la línea funcionando a la perfección, Intel utiliza sofisticados procedimientos estadísticos de control de procesos. Con el tiempo, Intel ha convertido esto en una ciencia precisa; con cada generación sucesiva de geometría de microprocesadores, la empresa parece capaz de lograr una curva de aprendizaje más pronunciada (figura 2). Al constantemente trascender los límites de la tecnología de manufactura, el diseño de producto y los rendimientos, Intel supuestamente ha podido reducir sus costos unitarios de manufactura por un procesador hasta 25 a 30% por año.

Propiedad intelectual

Del chip i386 en adelante, Grove estaba determinado a asegurar que Intel fuera el único proveedor en el mundo de esta arquitectura. Sin embargo, AMD creía que según los términos del convenio de cooperación tecnológica de 1982 entre las dos empresas, tenía derecho sobre los diseños de Intel. Esta última simplemente rehusó transmitir a AMD las especificaciones técnicas de su i386, lo cual hizo estallar entre las dos una larga batalla en los tribunales que persistió hasta 1995. Al final, los dos fabricantes de chips accedieron a abandonar las demandas pendientes en contra de ambos, pusieron fin a las demandas existentes y firmaron un acuerdo de licenciamiento cruzado. Independientemente del acuerdo final,

Figura 2 Rendimientos en la fabricación de microprocesadores en Intel



Fuente: Intel Corporation, <http://www.intel.com/technology/itj/2008/v12i2/5-design/8-manufacturability.htm>.

AMD había gastado \$40 millones al año tan sólo en honorarios legales, y la atención de la alta gerencia se desvió hacia la batalla legal en curso. AMD había tardado en desarrollar su propia versión del i386 y en su lugar esperó a obtener las especificaciones de Intel, que sólo compartió después del veredicto y la orden de hacerlo en 1990.

Intel Inside

Durante años, Intel había visto a sus clientes como fabricantes de equipo original (OEM, por sus siglas en inglés), y enfocado sus esfuerzos de marketing hacia los ingenieros de esas empresas. Pero la naturaleza del mercado final estaba cambiando. Para principios de la década de los noventa, cada vez más clientes sofisticados estaban tomando sus decisiones de compra, con frecuencia en supertiendas de cómputo o mediante compras directas a empresas como Dell y Gateway. Los consumidores ahora tenían influencia sobre el proceso y podían elegir no sólo la máquina, sino también los componentes que la constituyan, incluido el microprocesador.

En 1991 Intel comenzó a realizar marketing dirigido a los consumidores con su campaña *Intel Inside*, mediante la cual comunicaba que una computadora con un chip Intel en su interior era garantía de tecnología avanzada y compatibilidad con el software previo. Con la ayuda de anuncios sofisticados, la campaña tuvo un éxito rotundo. En menos de un año, Intel ocupaba el ter-

cer lugar en la lista de la marca más valiosa en el planeta. En 1993 Grove pudo afirmar que el número de consumidores que prefería una PC con un microprocesador Intel había aumentado de 60 a 80%. Para 1994, unas 1200 empresas de cómputo se habían suscrito a la campaña, adhiriendo logotipos “Intel Inside” a sus máquinas o incluyéndolos en los anuncios de sus productos.

Para complicar las cosas, un aspecto de la larga batalla legal entre Intel y AMD era una disputa sobre la marca registrada. Intel afirmaba que el nombre de “386” se refería a su marca registrada y que competidores como AMD no podían utilizarlo. Sin embargo, en 1991 un tribunal dictaminó que el nombre “386” tenía un uso tan difundido que se había vuelto genérico. Este dictamen enfureció a Grove, que creía que los fabricantes de clones ahora podrían aprovechar las campañas de marketing de Intel para el 386 y 486. Sugirió que al siguiente chip, que iba a ser conocido como el i586, se le diera otro nombre que pudiera registrarse, y así surgió el nombre de Pentium.

Integración vertical hacia delante y los clientes

A mediados de la década de los ochenta, Intel adoptó una integración vertical hacia delante en la fabricación de PC, al vender “cajas” sin pantalla, teclado o logo de marca a empresas computacionales famosas que colocaban su marca en ellas y las revendían. La maniobra

generó quejas de varios de los clientes de Intel, que sentían que la empresa estaba compitiendo indirectamente contra ellos en el mercado final y disminuyendo las barreras de ingreso a la industria de las PC. Después de dar marcha atrás, a principios de la década de los noventa, Intel salió de este negocio. Sin embargo, la empresa continuó produciendo tarjetas madre (grandes tarjetas de circuitos impresos que contienen a los microprocesadores), otros chips críticos, ranuras para conectar memoria y procesadores de gráficos, etcétera.

La incursión de Intel en el área de las tarjetas madre aseguró una difusión más rápida de cada nueva generación de chips, al facilitar a las empresas de PC incorporarlas a sus máquinas. Esta maniobra enfureció a fabricantes de PC como Compaq e IBM quienes solían fabricar sus tarjetas madre. Compaq pudo ganar una ventaja competitiva al llevar al mercado antes que muchos una PC que contuviera la última generación de chips Intel. Utilizaron chips de AMD y al principio rehusaron participar en el esquema de desarrollo de marca Intel Inside. Sin embargo, para mediados de la década de los noventa, la posición de Intel había adquirido tal fuerza que la reacción de estas empresas tuvo repercusiones mínimas.

Intel continuó produciendo tarjetas madre durante la primera década de este siglo, a pesar de que los márgenes de utilidad eran más bajos que las ventas de los microprocesadores autónomos. Para 2007, alrededor de 24% de los ingresos de Intel provenían de la venta de tarjetas madre. En este punto, los grandes OEM con alcance global (HP, Dell, Lenovo, Acer, Toshiba y Apple), representaban aproximadamente 50 a 53% de las ventas globales de PC y el resto estaba en manos de una larga fila de marcas locales menores. Hasta 2007, 18% de las ventas totales de Intel (chips autónomos y tarjetas madre) correspondía a Dell. Hewlett-Packard (HP) representaba otro 17% y ninguna otra empresa representaba más de 10 por ciento.

La conexión con Microsoft

Durante los años ochenta y gran parte de los noventa, la relación entre Intel y Microsoft no fue fácil. Cuando Microsoft lanzó Windows 3.0 en 1990, su primer sistema operativo con un GUI, la demanda de nuevas PC que ejecutaran programas pesados de gráficos se intensificó. Lo mismo sucedió cuando cinco años más tarde hizo su aparición el Windows 95. En ambos casos, Intel fue el beneficiario del ciclo de mejora resultante. Era evidente que Intel necesitaba a Microsoft, pero esto no significaba que Intel lo respetara por eso. Intel se sentía frustrado de que Microsoft no pareciera interesado en optimizar su software para ejecutarlo en los chips de

Intel. Los ingenieros de Microsoft parecían estar más preocupados en agregar más prestaciones a sus productos que en modernizar su código para aprovechar todas las capacidades de los microprocesadores de Intel.

Microsoft, por otra parte, estaba interesada en hacer que el sistema operativo Windows fuera tan ubicuo como fuera posible. Desde luego, esto suponía hacer una versión de Windows que se ejecutara en otros microprocesadores, como los chips RISC de nueva generación. Durante la década de los noventa, Microsoft estaba pendiente de los usuarios de las potentes estaciones computacionales de trabajo, muchas de las cuales utilizaban chips RISC. Esta pesadilla para Intel se volvió real cuando Microsoft anunció el desarrollo del Windows NT, una versión vanguardista de Windows que se ejecutaría en microprocesadores Intel y RISC, incluido el PowerPC. Lo que detuvo la pesadilla fue el desarrollo de Pentium Pro, que eran tan rápido y eficiente que eclipsó a los rivales que utilizaban la arquitectura RISC.

Reflejo de estas tensiones subyacentes, las relaciones entre Andy Grove y Bill Gates de Microsoft solían ser inestables, según se dice, muchas juntas terminaban en trifulca. Esto comenzó a cambiar a mediados de la década de los noventa, y quizás se debió a que, tras el fracaso del reto RISC ante Intel, las dos empresas y sus respectivos líderes reconocieron su interdependencia y decidieron que la cooperación era mejor que el conflicto. A partir de 1996 se llevaban a cabo juntas entre Grove y Gates, con el fin de coordinar la estrategia y resolver las diferencias.

LA ERA BARRETT

En 1998, Craig Barrett sucedió a Andy Grove como CEO. Un antiguo profesor de ingeniería de Stanford que se había convertido en director de operaciones de Intel en 1993, la gestión de Barrett como CEO estuvo marcada por un impulso agresivo hacia nuevos mercados. Para la década de los noventa, internet comenzaba a ocupar un lugar central en la industria de la computación y Barrett vio oportunidades al extender el alcance de Intel enfocado en los chips para llegar a los dispositivos inalámbricos y mecanismos de redes de cómputo. Además, a Barrett le preocupaba que sin diversificación de producto Intel no fuera capaz de mantener su ritmo de crecimiento, dada la madurez del mercado de las PC en muchas naciones desarrolladas. En sus primeros tres años como CEO, Intel gastó \$12 000 millones en adquisiciones e iniciativas internas de nuevos negocios diseñadas para fortalecer la posición de la empresa en estas áreas emergentes.

El impulso que dio Barrett a estas áreas no pudo producir rendimientos rápidos. Para 2004, Intel sólo tenía

6% del mercado de los chips utilizados en mecanismos de redes y 7% del mercado de chips de procesamiento dentro de teléfonos inalámbricos. Parte del problema fue que Intel se involucró en una fuerte competencia con participantes arraigados en esas industrias. En el mercado de los chips de teléfonos inalámbricos, por ejemplo, Intel estaba compitiendo contra empresas como Texas Instruments y Qualcomm, ambas con una fuerte posición tecnológica y de mercado.

Además, la gestión de Barrett estuvo manchada por algunos vergonzosos retrasos de productos, restricciones de capacidad que llevaron a algunos clientes a recurrir a AMD y a los retiros de productos del mercado. Para empeorar las cosas, a principios de este siglo, AMD por primera vez asumió el liderazgo en diseño de chips. Durante dos años, AMD pudo hacer alarde de ser el líder tecnológico en la industria hasta que Intel recuperó el liderazgo con chips más nuevos. Para complicar las cosas, la industria de las PC estaba pasando por una fuerte contracción en 2001 que generó el colapso de las ventas y utilidades para Intel. Aunque la industria se recuperó en 2002, las tasas de crecimiento desde ese año han sido más bajas que en la década de los noventa.

Algunos observadores han culpado de los conflictos de la era Barrett a los problemas administrativos en Intel. La empresa, dicen, se ha vuelto demasiado grande, burocrática y ha dejado de ser la entidad igualitaria de sus primeros años. La “confrontación constructiva” de los años Grove, que había mantenido a los directivos bien alerta, ha sido reemplazada por una cultura autocrática dominada por personas promovidas para administrar hacia arriba. El vacío directivo que siguió a la salida de Grove ha generado una falta de rendición de cuentas y control. Para citar a un crítico, “En la era Grove, cada líder que encabezaba un intento fallido abandonaba la empresa después de que el proyecto fracasaba. Sin embargo, en la era Barrett cada supuesto directivo ha permanecido en Intel después del fracaso del proyecto”.⁵

LA ESTRATEGIA DE PLATAFORMAS DE PAUL OTELLINI

En 2005, Barrett fue nombrado presidente del consejo y reemplazado como CEO por Paul Otellini. Otro empleado de larga trayectoria en Intel, Otellini fue el primer director en esa empresa que no tenía una formación en ingeniería (Otellini era un graduado de la maestría en administración con una carrera en finanzas y marketing). Como director de ventas y marketing, Otellini ganó prominencia en Intel durante la última parte de los años

noventa al impulsar a la empresa para adoptar un enfoque más agresivo hacia la segmentación de mercados. A finales de la década de los noventa, los precios de las PC de baja tecnología habían caído a menos de \$1 000, y en este mercado de productos de consumo, los OEM estaban en busca de opciones más baratas de microprocesadores y tarjetas madre. Otellini tuvo la idea de reservar la marca Pentium para los chips de vanguardia tecnológica y crear una nueva marca, Celeron, para los chips de desempeño menor, orientados a las PC de bajo costo.

Durante los primeros años de este siglo, Otellini impulsó la creación de la plataforma de chip Centrino para las computadoras laptop. Aunque los ingenieros de Intel estaban enfocados en diseñar procesadores más rápidos y poderosos, Otellini argumentaba que a los usuarios de laptops les preocupaba más la generación de calor, la duración de la batería y las capacidades inalámbricas. La plataforma Centrino estaba diseñada para esos usuarios. Combinaba un microprocesador Intel con un chip Wi-Fi (para la creación de redes inalámbricas) y software asociado. Al principio, los fabricantes de computadoras personales se mostraron escépticos en cuanto al valor de la plataforma Centrino. Por un tiempo continuaron comprando a Intel los microprocesadores, mientras compraban los chips Wi-Fi a otras empresas. Pero cuando las pruebas de desempeño mostraron que la plataforma Centrino funcionaba bien, la mayoría de los fabricantes la adoptó para sus laptop y Centrino pronto se volvió una marca reconocida.

Lanzada en 2003, Centrino fue un éxito rotundo y ayudó a sacar a Intel del colapso en sus ventas. De hecho, para 2008, Intel ya dominaba el mercado de los chips para laptop con sus ofertas de conjuntos de chips. Después de suceder a Barrett, Otellini pidió que la estrategia Centrino se aplicara a otras áreas de la industria del cómputo. Deseaba que Intel diseñara “plataformas” separadas para computadoras corporativas, computadoras para el hogar y computadoras laptop. Cada plataforma combinaba varios chips y se enfocaba en ofrecer utilidad a un conjunto específico de clientes. Las plataformas para las computadoras corporativas empacaban un microprocesador con chips y software, lo que mejoraba la seguridad de las computadoras, protegiéndolas de los virus, y permitía la administración y reparación remota de las mismas (que podría traer grandes ahorros de costos a las corporaciones). La plataforma para las computadoras para el hogar debía combinar un microprocesador con chips y software para una estación inalámbrica (para las redes del hogar), chips para desplegar películas digitales y chips para el procesamiento de gráficas tridimensionales (para juegos computacionales).

La meta era permitir que Intel capturara más del valor que acompañaba a cada computadora vendida y, por tanto, aumentar la rentabilidad de la empresa y el crecimiento de sus utilidades. Para implementar este plan, Otellini anunció una reorganización integral de Intel, para lo cual crearía divisiones enfocadas en cada mercado para computación móvil (laptops), corporativa, doméstica y para servicios médicos (que Intel considera un mercado prometedor en crecimiento con su conjunto único de requerimientos del cliente). Cada división tiene personal propio de ingeniería, software y marketing, y está encargado de desarrollar una plataforma para su mercado meta.

INTEL EN 2008

Intel ingresó al año 2008 ganándole participación de mercado a AMD que, después de aprovechar la ventaja tecnológica de Intel a principios del siglo, una vez más estaba tropezando. La participación de mercado mundial de Intel en el área de los microprocesadores para PC llegó a 77.46% en 2007, de 75.12% el año anterior, mientras que la participación de mercado de AMD disminuyó a 22.26 de 23.06%. En el mercado de los servidores, donde los chips solían conllevar márgenes más altos, Intel era aún más dominante, con una participación de mercado de 84.73%, en comparación con 75.60% en 2006. La participación de AMD tuvo un severo colapso al bajar de 24.17 a 14.27% en 2006. Una gran parte del éxito de Intel se podría atribuir a su introducción pionera de los potentísimos microprocesadores con cuatro centros computacionales. Después de un duro comienzo, la estrategia de Otellini parece estar rindiendo frutos.

En 2006 Intel salió del difícil negocio de los chips para comunicaciones. Entre 2006 y 2008, la planta laboral tuvo un recorte de 20 000 empleados, mientras que los costos se redujeron por \$3 000 millones. Sin embargo, la empresa no perdió de vista la necesidad de fabricar procesadores para dispositivos móviles. A mediados de 2008, Intel introdujo una nueva línea de chips de bajo consumo de energía llamada Atom, orientada a los dispositivos móviles con conectividad a internet (MiD). Éstos son dispositivos que caen en alguna categoría entre un teléfono inteligente y una laptop convencional, y que incluyen a las netbook (laptop muy pequeñas que sirven principalmente para navegar en internet). Los pronósticos sugieren que en 2008, las ventas de MiD pueden alcanzar un valor de \$3 500 millones, cifra que puede llegar a más de \$25 000 millones para 2013. Los primeros informes sugieren que la demanda de la Atom fue muy fuerte, con ventas con valor de \$200 millones en su primer trimestre en el mercado.

Figura 3 Desempeño financiero reciente de Intel

Miles de millones de \$	2005	2006	2007
Ingresos (miles de millones de \$)	\$38.8	\$35.4	\$38.3
Costo de los bienes vendidos	\$18.4	\$ 17.2	\$15.2
Gasto en investigación y desarrollo	\$ 5.1	\$ 5.9	\$ 5.8
Gastos de ventas, generales y administrativos	\$ 5.7	\$ 6.1	\$ 5.4
Utilidad neta (\$ miles de millones)	\$ 8.7	\$ 5.0	\$ 7.0
Rendimiento sobre el capital invertido	22.7%	13.1%	15.6%

Intel también está incursionando en el negocio de los chips de gráficos, al integrar capacidades gráficas en sus conjuntos de chips. Aunque Intel ha ganado cierta participación en el mercado de baja tecnología, ATI y Nvidia en la actualidad dominan el mercado de los chips de gráficos de tecnología de punta. Las aplicaciones más importantes y demandantes de los chips de gráficos son los juegos de computadora. En 2006, AMD compró ATI por \$5 400 millones, lo cual indica su intención de combinar microprocesadores y chips de gráficos. A finales de 2008 había rumores de que Intel podría adquirir Nvidia.

Por su parte, AMD reanudó su batalla legal con Intel, al lanzar en su contra una demanda antimonopolio. AMD afirma que, al comenzar a ganarle participación de mercado a Intel a principios de este siglo, Intel respondió ofreciendo grandes descuentos y rebajas a ciertos clientes (en su mayoría japoneses), lo cual los alentó a reducir de forma significativa su demanda de microprocesadores de AMD durante dos años. La participación de AMD en el negocio de Sony, por ejemplo, disminuyó de 23% en 2002 a casi cero en 2004. La queja de AMD es que Intel está utilizando su poder de monopolio para llevar a cabo una fijación depredadora de precios. Afirman que la meta era impedir que AMD ganara 30 a 35% del mercado de los microprocesadores, pues en ese punto, el control total de Intel en el mercado podría romperse. No se espera un dictamen final sobre el caso sino hasta finales de la década.

Mientras tanto, para finales de 2008, el mercado de las PC parece estar enfrentando un colapso global, provocado por la crisis que estremeció a los mercados financieros globales en la última parte de 2008, y parece probable que reduzca el gasto del consumidor a nivel mundial durante algún tiempo, que puede ir de meses a varios años.

Notas

1. Tim Jackson, *Inside Intel* (Nueva York, Penguin Books, 1997), 18.
2. R. S. Redlow, "The Education of Andy Grove", *Fortune*, 12 de diciembre de 2005, 116.
3. Tim Jackson, *Inside Intel* (Nueva York, Penguin Books, 1997), 33.
4. Ibid., 206.
5. B. Coleman y L. Shrine, "Losing Faith: How the Grove Survivors Led the Decline of Intel's Corporate Culture", (Logan y Shrine, 2006), 117.

Referencias y lecturas

1. Anónimo, "Intel's Right Hand Turn", *The Economist*, 14 de mayo de 2005, 67.
2. Anónimo, "The Empire Strikes Back", *The Economist*, 2 de diciembre de 2006, 69.
3. Anónimo, "Battlechips", *The Economist*, 7 de junio de 2008, 75-76.
4. B. Colman y L. Shrine, *Losing Faith*, Colman y Shrine, 2006.
5. R. P. Colwell, *The Pentium Chronicles*, John Wiley, New Jersey, 2006.
6. C. Edwards, "Getting Intel Back on the Inside Track", *Business Week*, 29 de noviembre de 2004, 39.
7. C. Edwards, "Shaking up Intel's Insides", *Business Week*, 31 de enero de 2005, 35.
8. P. Frieberger y M. Swaine, *Fire in the Valley*, McGraw Hill, Nueva York, 2000.
9. A. Hesseldahl, "AMD vs. Intel: The Challengers New Plan", *Business Week Online*, 11 de julio de 2008, 1.
10. A. Hesseldahl, "AMD Wins Another Round Against Intel", *Business Week Online*, 9 de junio de 2008, 12.
11. Intel Corporation, Form 10K, 2007.
12. T. Jackson, *Inside Intel*, Penguin Books, Nueva York, 1997.
13. A. Lashinsky, "Is This the Right Man for Intel?", *Fortune*, 18 de abril de 2005, 110-120.
14. R. Parlöff, "Intel's Worst nightmare", *Fortune*, 21 de agosto de 2006, 60-70.
15. B. Snyder Bulik, "Intel's New Strategy Demands a New Partner," *Advertising Age*, 14 de marzo de 2005, 4-5.

CASO 7

SGI FRENTE A DELL: LA COMPETENCIA EN LA INDUSTRIA DE LOS SERVIDORES Y DE LA COMPUTACIÓN EN NUBE

SGI, o Silicon Graphics International, fue resultado de la fusión de Rackable Systems y Silicon Graphics en mayo de 2009. Aunque Silicon Graphics es la empresa con la historia más larga y famosa (algunas vez fue líder de la industria de las soluciones gráficas y de supercómputo, y en su punto álgido alcanzó un valor de \$7000 millones), en la última década, perdió ventaja competitiva a manos de otras empresas de alta tecnología, como Hewlett-Packard (HP), Nvidia, Dell y Sun Microsystems. La empresa fue obligada a declararse en quiebra y a acogerse a la protección del Capítulo 11 en 2009. En marzo de 2009, el presidente ejecutivo (CEO) de Rackable Systems, Mark Barrenechea decidió comprar Silicon Graphics por \$45 millones, y los directivos de ambas empresas estaban trabajando para combinar sus competencias tecnológicas para fortalecer el nuevo modelo de negocio de SGI. Barrenechea, ahora CEO de SGI, espera que los activos y las competencias de Silicon Graphics puedan ayudar a la nueva empresa a lidiar mejor con el entorno industrial de intensa competencia que surgió después de que Dell decidiera orientarse al mismo segmento de mercado que Rackable Systems. Ambas empresas están compitiendo por vender servidores poderosos a las empresas de internet, en particular a aquellas que están desarrollando capacidades en computación en nube. En mayo de 2009, la tarea estratégica que enfrenta Barrenechea consistía en cómo emplear los activos globales de SGI a fin de posicionar mejor a la empresa para la próxima batalla contra Dell, así como contra HP, IBM y Sun.

EL ENTORNO DE LA INDUSTRIA DE LOS SERVIDORES

Los servidores están diseñados para realizar operaciones computacionales potentes y ricas en información que en el pasado se podrían ejecutar sólo en costosas computadoras mainframe. Los servidores también están diseñados para vincular las computadoras personales (PC) de escritorio y laptop, de manera que todos los empleados de la empresa puedan tener acceso a la poderosa capacidad de cómputo y las aplicaciones de software para obtener información histórica y en tiempo real acerca de los acontecimientos actuales. A finales de la década de los noventa, el poder de los servidores aumentó en gran medida conforme Intel y AMD desarrollaban microprocesadores (chips) cada vez más avanzados, que ofrecían una creciente capacidad de cómputo, tendencia que ha continuado. Básicamente, un servidor es una PC con esteroides. Tan sólo las PC que se venden en la actualidad son mucho más poderosas que las que se vendían hace dos o tres años, así que los servidores de la actualidad suelen contener microprocesadores de Intel o AMD y otros componentes como poderosas unidades gráficas (GPU) de Nvidia, enormes dispositivos de almacenamiento de Samsung o EMC, y poderosos chips para la creación de redes de Cisco Systems. Todos estos componentes están vinculados por alguna marca de software que les permite trabajar en conjunto de manera fácil, para que puedan realizar la aplicación de cómputo específica para la que fueron diseñados. Hoy, los servidores

son más o menos similares a las “supercomputadoras” del pasado; pueden procesar cantidades asombrosas de datos para ejecutar aplicaciones de software altamente complejas, y pueden acceder y almacenar enormes cantidades de información. Como consecuencia, los servidores son la base de los centros de administración de base de datos de la mayoría de las empresas.

Desde sus orígenes, el desarrollo de la industria de los servidores se ha visto afectado por la ausencia de estándares industriales comunes; cada fabricante de servidores ha buscado obtener una ventaja competitiva a partir de sus chips, software o incluso hasta del armazón o chasis de los servidores. (En el chasis del servidor se aloja y se une cualquier mezcla de componentes, como dispositivos de almacenamiento, microprocesadores, hardware de conexión de redes, sistemas de enfriamiento y tarjeta madre; un fabricante de servidores elige y, por tanto, determina el diseño final del servidor). La mayoría de las empresas importantes que fabrican servidores, como IBM, HP y Dell, utilizan chips basados en una arquitectura computacional x86 iniciada por Intel, cuya licencia posee su principal competidor, AMD. Sin embargo, Sun, que alguna vez dominó el mercado de los servidores, utiliza sus chips y software patentados para alimentar sus servidores; en el pasado, Silicon Graphics también era un competidor en este mercado, con su solución de servidor de “supercómputo”. Los servidores que fabrican diferentes empresas también contienen una amplia variedad de sistemas de software, como el Solaris de Sun y el NT de Microsoft, patentados por esas empresas; y algunos operan con la plataforma de software abierto Linux. Debido a las diferentes configuraciones de su hardware y software, no es fácil combinar los servidores que producen distintas empresas en un sistema integrado.

Esto ocasiona grandes problemas a las grandes o medianas empresas, que son los principales compradores de los servidores estandarizados, “de marca” que ofrecen los principales fabricantes de computadoras. Los directivos de TI de cada empresa deben elegir la marca de servidor que pueda desarrollar mejor el conjunto de aplicaciones necesarias para administrar sus actividades corporativas de la cadena de valor, y procesar y almacenar su base de datos. Una vez que una empresa ha elegido una marca de servidor o “plataforma”, por ejemplo, la de Sun o HP, queda cautiva de ese fabricante de servidores, debido a los enormes problemas para lograr que servidores de diferentes empresas funcionen juntos con facilidad. Esto es muy molesto para las empresas. Con frecuencia, un servidor producido por un fabricante de computadoras está configurado de forma tal que le permite desarrollar aplicaciones computacionales específicas, como procesar datos, alojar páginas web o administrar bases de datos masivas, de manera mucho más eficiente que los servidores del fabricante actual de

la empresa; sin embargo, los servidores de diferentes empresas son incompatibles.

Con el tiempo, este problema se ha agudizado; las ventas de servidores han presentando un enorme aumento (el mercado de los servidores es de \$25 000 millones al año), debido a su poder de cómputo siempre creciente y a su bajo costo en comparación con las computadoras mainframe. Conforme las empresas comenzaron a comprar cientos y miles de servidores para satisfacer sus crecientes necesidades de procesamiento de información, los fabricantes comenzaron a diseñar servidores montados en racks o *en bastidor*. Los servidores en bastidor vinculan a un servidor individual a un bastidor de 10 servidores conectados; 10 racks crean una red de 100 servidores; 100 racks crean una red de 1 000 servidores, y así sucesivamente. Mediante software para vincular las operaciones de estos servidores en bastidor, las grandes empresas desarrollan lo que llaman “granjas de servidores” para administrar sus bases de datos. Las granjas de servidores “remotas” son centros físicamente separados compuestos por miles de servidores en bastidor unidos en red, que están bajo la constante vigilancia, monitoreo, mantenimiento y actualización de los ingenieros de TI de la empresa.

Por otra parte, los sistemas interconectados de servidores poderosos que en muchos aspectos semejan la forma en que opera una sola computadora reciben el nombre de *cluster computacional*. En el cluster computacional los servidores están conectados entre sí por medio de vastas redes de área local (LAN) que pasan a través de diferentes divisiones o funciones de una empresa para realizar complejas aplicaciones de software, como la planeación de los recursos empresariales (ERP), por ejemplo. También se utilizan para manejar aplicaciones sofisticadas, como el diseño de producto asistido por computadora o la administración de relaciones con el cliente dentro de las funciones, como investigación y desarrollo (R&D) o ventas y marketing. Los clusters también se implementan con el fin de mejorar el desempeño computacional de diversas tareas basadas en enormes cantidades de información; ofrecer capacidades de respaldo de datos en caso de fallas de cómputo; u ofrecer procesamiento adicional de información o de capacidad de almacenamiento necesaria para hacer frente a los períodos pico de las demandas de los usuarios en los servidores; ya sea de usuarios internos de las 9 a las 11 a. m. y de 1 a 3 p. m., o de usuarios de internet entre 5 y 10 p. m. a diario.

Como se observó antes, los enormes racks de servidores o las soluciones de clusters de servidores son mucho más flexibles y rentables que utilizar una sola computadora mainframe de velocidad o capacidad comparables. Sin embargo, para ofrecer la más alta calidad y la solución más rentable, las empresas también deben adaptarse a

los requerimientos específicos de cada empresa al elegir la mezcla de hardware y software que permita que sus aplicaciones y servicios computacionales funcionen de la manera más eficiente y eficaz. Cada vez es más frecuente la necesidad de que se mezclen el hardware y el software de diferentes empresas, de manera que marcas y servidores distintos trabajen en conjunto. Esta compleja tarea computacional requiere el desarrollo de software de cómputo intermedio que permita que diferentes marcas o modelos de servidores operen juntos sin contratiempos. Este costoso software intermedio lo ofrecen empresas como IBM, EDS y Accenture, que han ampliado sus servicios de consultoría de cómputo para atender al creciente y lucrativo mercado de los servidores.

SGI/Rackable Systems, 1999-2009

Rackable Systems (SGI) se fundó en 1999 en Milpitas, en Silicon Valley, California, como empresa especializada en servidores. La pregunta a la que se enfrentaba el equipo de la alta gerencia de la incipiente empresa era cómo incursionar en el mercado de los servidores dominado por IBM, HP y Sun, los principales proveedores de servidores a las grandes y medianas empresas. La pregunta para SGI era cómo ofrecer a las que compraban servidores algo único: ¿cómo diseñar sus servidores para entrar al mercado y evitar la competencia frontal con los Tres Grandes? En esa época, los mayores competidores de SGI seguían pensando en los servidores como productos estandarizados; competían por comprar los mejores hardware y software disponibles para servidores, como los chips de Intel o el software de administración de bases de datos de Oracle, y después los integraban a sus servidores para ofrecer a los clientes una solución computacional más poderosa, que la fuerza nacional de ventas de SGI podía vender.

SGI podía ofrecer a los clientes un servidor igualmente poderoso, porque cualquier fabricante de servidores podía comprar el último chip de AMD o el software más reciente de Microsoft. Sin embargo, decidió además enfocarse en brindar una solución personalizada. Mediante las habilidades de sus ingenieros, la estrategia que desarrollaron sus directivos consistió en ofrecer a los clientes una solución de servidor en bastidor/cluster computacional, cuyo diseño se podía personalizar en función de los requerimientos individuales de cada empresa; así pudieron ofrecer a sus clientes la máxima flexibilidad y valor por su dinero. En otras palabras, la estrategia consistió en ofrecer a los clientes una solución de servidor única que satisfaría sus necesidades mejor que la competencia; de esta forma podría ganar una participación rentable en el mercado de los servidores.

¿Qué tenía de especial esta estrategia? Primero, SGI se enfocó en fabricar servidores a la medida (customiza-

dos), que tenían una *densidad* computacional superior, lo cual significaba que se podían integrar muchos más chips en la misma cantidad de espacio físico, en comparación con sus competidores. Segundo, enfatizó la superior *eficiencia térmica* e hizo todo lo posible por diseñar servidores en bastidor que operaran a las temperaturas más bajas posibles, con lo que redujo los costos de energía eléctrica, una fuente importante de ahorro para una empresa grande. Tercero, sus ingenieros desarrollaron un diseño que compitiera en cuanto a la confiabilidad y funcionalidad superiores. Se enfocaron en simplificar los componentes en sus servidores para reducir el potencial de fallas; si ocurría alguna descompostura, sus servidores estaban configurados para detectar el problema y resolverlo con facilidad.

Desde el principio, el mayor enfoque del modelo de negocio de SGI fue anunciar sus soluciones de servidores eficientes en el consumo de energía y su capacidad para crear centros de bases de datos verdes y “ecológicos” que pudieran reducir de forma significativa los costos de la electricidad asociados con enfriar los cientos, miles, o decenas de miles de servidores, que las empresas debían monitorear de manera constante para proteger sus sistemas de datos e información. Para una empresa grande, los costos de electricidad pueden ascender a muchos miles de dólares al año; SGI estaba ofreciendo a las empresas una forma importante de reducir costos, en especial a las de internet, cuyo uso de servidores estaba aumentando de forma exponencial.

Con el tiempo, SGI trabajó para mejorar sus competencias distintivas y así aumentar su ventaja competitiva. Una de sus primeras innovaciones fue crear servidores de la mitad de tamaño que permiten la instalación catenada de los servidores sobre un bastidor. Esto significa que dos servidores pueden operar en el espacio que antes ocupaba sólo uno, así que es posible compactar el doble de poder de procesamiento computacional en un espacio físico menor. Segundo, SGI trabajó para diseñar un “bastidor de servidores de alta densidad”, mediante su chasis altamente diferenciado y patentado para los servidores en bastidor y su gabinete para alojar miles de servidores individuales que construye especialmente para satisfacer las necesidades específicas de cada cliente de capacidad de procesamiento y desempeño computacional. Tercero, SGI trabajó para mejorar el diseño físico de estos servidores en bastidor con el fin de reducir las emisiones calientes de los microprocesadores centrales y para encontrar formas innovadoras de enfriar todos los demás componentes. Una de las principales formas en que lo logró fue reducir el número de componentes individuales en cada servidor. Fue una de las primeras empresas en reconocer que era posible eliminar el hardware de almacenamiento, creación de redes y enfriamiento necesario para que cada servidor trabajara como una entidad

independiente. En el diseño, todos los servidores individuales en un bastidor de alta densidad están conectados a un solo conjunto de hardware de almacenamiento y creación de redes ubicado en cada bastidor de servidores, y un ventilador enfriá a todos ellos. El diseño de SGI reduce en gran medida la cantidad de calor generada por cada bastidor y su solución de enfriamiento también reduce de forma significativa los costos de energía asociados con enfriar sus racks y clusters de servidores y al mismo tiempo permite que operen a su máxima eficiencia. De hecho, SGI afirma tener la solución más eficiente en el consumo de energía de todos los principales fabricantes de servidores.

Además, sus racks de servidores personalizados ofrecen a los clientes una flexibilidad de configuración sin igual y un espacio físico mucho menor que ayuda a reducir de manera radical los costos totales de administrar la base de datos central de una empresa. "Por medio de nuestro programa único de producción a la medida, los servidores SGI están configurados con los mejores componentes en su tipo y que son el estándar de la industria (procesadores, memoria, disco duro, RAID, fuentes de poder, etc.) a fin de ofrecer la configuración ideal para las necesidades especiales de aplicación y potencia óptima de un centro de datos". De hecho, para ofrecer la mejor solución personalizada a las necesidades de cada empresa o cliente, SGI se asoció con fabricantes líderes de hardware y software para ofrecer la más vanguardista combinación tecnológica de servidores para satisfacer sus necesidades. Por ejemplo, SGI puede elaborar servidores en rack a la medida mediante chips Intel o AMD que operan en conjunto con cualquier sistema operativo (Linux, Windows, Solaris, etc.), por lo que pueden ser compatibles con las plataformas existentes de servidores de cada cliente.

La capacidad de SGI para ofrecer una solución de servidores ahorradores de energía y que podía adaptarse a las necesidades específicas de los clientes, atrajo a grandes y medianas empresas, pues así dejaban de ser cautivas de la tecnología de algún fabricante determinado, como Sun, HP o IBM. Muchas grandes empresas estaban dispuestas a experimentar con las soluciones de servidores SGI y, en poco tiempo, empresas de internet como Amazon.com y Yahoo!; de alta tecnología como Electronic Arts, Microsoft, Nvidia, Oracle, e instituciones públicas como Lawrence Livermore National Laboratory y grandes universidades estatales estaban experimentando con sus innovadoras soluciones de servidores en rack ahorradores de energía y de alta densidad.

Nuevas cuestiones competitivas

El modelo de negocios de SGI generó crecientes compras de sus servidores en racks de alta densidad, por lo que sus ingresos también aumentaron de manera constante

con el tiempo; parecía como si la empresa hubiera encontrado un nuevo modelo de negocio rentable para competir contra gigantes como HP e IBM. SGI realizó una oferta pública inicial de sus acciones en junio de 2005 a \$12 por acción, para el otoño de 2005, este valor había aumentado a \$55, pues las ventas de los racks continuaban en ascenso. Los inversionistas pensaron que SGI había encontrado un nicho en el mercado ya maduro y de bajas utilidades de los servidores en rack. Sus diseños avanzados para los servidores en bastidor de alta densidad, compactos y ahorradores de energía satisfacían las necesidades de empresas de internet como Amazon, Facebook, Yahoo! y la división en línea de Microsoft que crecían a un ritmo vertiginoso. Estas empresas estaban expandiendo con rapidez sus bases de datos centrales físicas para hacer frente al inmenso incremento en el uso de internet, pero querían expandir su capacidad y al mismo tiempo reducir los costos operativos al adoptar racks de servidores más eficientes en el uso de energía.

Sin embargo, el éxito de la empresa en desarrollo no pasó desapercibido; las principales empresas de servidores comenzaron a analizar el modelo de negocio de SGI; al percatarse de sus ventajas, se concentraron en vencer a la empresa en su propio juego. IBM, HP y, en especial, Dell, comenzaron a experimentar con nuevas formas de diseñar racks de servidores para aumentar su capacidad y reducir su consumo de energía. Los comprometidos ingenieros de SGI se esforzaron en proteger su ventaja de pioneros, pero no contaban con los recursos de los grandes fabricantes de servidores.

Para 2006, el líder en costos, Dell, se dio cuenta del desafío que para su liderazgo suponía la intromisión de SGI en el segmento de bajo costo del mercado de servidores en rack, si éste continuaba aumentando su base instalada de clientes. Así que creó una nueva unidad de negocios y contrató a un nuevo equipo de hábiles ingenieros para que aprendieran a construir servidores personalizados y ahorradores de energía que pudieran competir contra SGI. Dell estaba muy preocupada en especial por proteger su ventaja en el segmento de importancia crucial, el de las empresas de internet, que se estaba expandiendo con rapidez debido al creciente énfasis de la computación en nube. Y, debido a que el núcleo de los servidores de alta densidad de SGI eran los componentes que compraba a otras empresas de alta tecnología, como los chips de Intel y AMD, lo único que SGI tenía para protegerse del ataque de Dell era su diseño patentado para servidores y su tecnología de enfriamiento, también patentada.

Para 2007, Dell había ingresado al mercado con sus servidores de precio bajo y personalizados orientados a las empresas de internet, así como a su base instalada de clientes. Al hacerlo, creó una guerra de precios que, para finales de 2007, diezmó los márgenes de utilidad de SGI

y las ventas de sus servidores se desplomaron. Esto precipitó el colapso del precio de sus acciones. La meta de Dell era clara: impedir que SGI obtuviera una ventaja competitiva sostenida, que lograría en caso de que los clientes se sintieran atraídos por sus ofertas de racks de servidores de precio bajo. En consecuencia, SGI tuvo que acelerar el desarrollo de servidores en rack aún más eficientes y soluciones de clusters computacionales para los centros de bases de datos de las empresas, en especial dada la creciente popularidad de la computación en nube.

Crecimiento de la computación en nube

En 2007, el término *computación en nube* se empezó a popularizar gracias a empresas como Google, Amazon.com e IBM, para referirse a un nuevo tipo emergente de información o servicio computacional que estaría disponible para empresas e individuos de la misma forma en que lo estaban los servicios como el agua o la electricidad. En esencia, el motor detrás de la computación en nube era crear 1) una plataforma global de hardware y software basada en internet proporcionada por 2) una red de miles de empresas de tecnología de información (TI) interconectadas que tuvieran 3) la capacidad de ofrecer, bajo demanda, una gama completa de aplicaciones de software, servicios, almacenamiento de base de datos y servicios de computación a millones de empresas y a miles de millones de usuarios individuales. Se empleó la palabra *nube* para enfatizar el hecho que los usuarios de la computación en nube ni siquiera saben cuáles son los proveedores específicos que satisfacían sus necesidades de cómputo o de procesamiento de información; el principal interés de los usuarios es tener la capacidad de enviar, recibir y procesar datos e información de manera confiable y segura a bajo costo.

Los dos principales usos de la computación en nube para las empresas y usuarios individuales son las aplicaciones y la infraestructura. Ejemplos de aplicaciones son los sistemas corporativos de correo electrónico y los poderosos programas de software en línea para usuarios individuales, como el correo electrónico, la transmisión de mensajes, el almacenamiento en línea de documentos y el procesamiento de textos, además de la capacidad de acceso a YouTube, motores de búsqueda, Wikipedia, Facebook, entre otros. La dimensión de la infraestructura de la computación en nube es más importante para las empresas que ofrecen estas aplicaciones de internet a los usuarios o que las utilizan para administrar sus negocios. Estas empresas contratan a un proveedor de servicios o aplicaciones de TI perteneciente a la infraestructura de red en nube para almacenar y acceder a recursos de software y servicios de administración de base de datos, necesarios para controlar sus funciones internas de cadena de valor u ofrecer aplicaciones/servicios en internet a usuarios individuales.

En resumen, la computación en nube son las capacidades de software en internet que se subcontratan, se pagan según el uso y cuando se solicita o a las que las empresas pueden tener acceso a cambio de una cuota; suelen ser gratuitas para los usuarios individuales (pues las empresas que proveen de servicios de internet a los individuos obtienen sus ingresos de la publicidad en línea). Se utilizó la metáfora de la nube debido a que en el futuro, a medida que más y más servicios de software como el correo electrónico, el almacenamiento de datos y el software de negocios, se ubiquen en decenas de miles de centros físicos de bases de datos por todo el mundo, la identidad de tales proveedores de servicios será ignorada por los usuarios. Hoy, por ejemplo, la mayoría de los usuarios individuales de internet no tiene idea de cuáles son las empresas de TI que en realidad les envían las páginas web que solicitan; por lo general, los sitios web que visitan tienen un contrato con empresas que alojan esos sitios web o que almacenan datos, y que son las que en realidad proveen las páginas web que los visitantes solicitan.

Si la idea de la computación en nube fructifica en el futuro, entonces hasta las empresas más grandes pueden dejar de operar sus centros de bases de datos y tener que trasladar toda su información y operaciones de cómputo a proveedores de TI basados en internet, pues esas empresas serán capaces de realizar por ellas sus funciones informáticas a un costo mucho más bajo que la misma empresa. Por ejemplo, en 2009, IBM anunció su propia iniciativa de computación en nube llamada "Blue Cloud". Blue Cloud tiene el objetivo de mostrar a las grandes empresas que no necesitan poseer y operar sus centros de bases de datos y mantener redes físicas de servidores corporativos. En su lugar, IBM ofrecería poderosos racks de servidores basados en nubes y mainframe con software incluido que automatice, autoadministre y mantenga la red de computación en nube, lo que salvaguardará cualquier base de datos y aplicaciones de la empresa y las pondrá a disposición bajo demanda. La infraestructura de nube de IBM será distribuida por todo el mundo en gigantescos centros de datos accesibles a nivel global que contendrán cientos de miles de servidores con capacidad para soportar los flujos de datos en tiempo real requeridos para aplicaciones como búsqueda, redes sociales y comercio electrónico móvil. IBM afirma que Blue Cloud ahorrará mucho dinero a las empresas: será una solución rentable y ahoradora de energía.

Capacidad de almacenamiento de los centros de datos móviles

Una idea, que se originó en Europa, consistía en ofrecer a las empresas una forma rápida y eficiente de aumentar y mejorar las capacidades de su cluster computacional y sus centros de bases de datos al alojar una solución

de procesamiento y almacenamiento en servidores en rack dentro de un contenedor estándar: el mismo tipo de rack que utilizan los camiones o que se apila en los barcos de carga. El primer fabricante estadounidense de servidores en anunciar tal solución de bases de datos móviles fue Sun; en 2006, lanzó su centro de datos “Blackbox” que contenía su configuración patentada de servidor en bastidor Solaris en un contenedor de carga de 20 pies. Su Blackbox contendría un centro móvil de datos que pudiera ofrecer la capacidad computacional de un centro de datos físico de 9000 pies cuadrados, pero que sólo costara alrededor de una quinta parte del centro físico. Además, Sun dijo que ahorraría casi 20% de los costos de electricidad necesarios para enfriar los servidores.

Sin embargo, SGI reaccionó con mayor rapidez que Sun cuando anunció que su nuevo contenedor de servidores móvil estaría listo para entregarse en la primavera de 2007. Sun no esperaba lanzar su primer contenedor sino hasta el verano. Los ingenieros de SGI tuvieron que utilizar todas sus capacidades de diseño para hacer de Concentro el líder del mercado. El primer centro de datos autónomo de SGI está basado en sus racks de servidores de alta densidad y diseñados a la medida y en su almacenamiento de datos alojado en un gran contenedor de carga de 40 por 20 pies. Debido a que los servidores en bastidor ahorradores de espacio tienen la mitad de la profundidad que un servidor estándar, pueden albergar el doble de servidores individuales en un contenedor de 40 pies que sus competidores, y cuatro veces más que Sun, pues su contenedor es más pequeño. Además, el diseño del contenedor de SGI aprovecha su habilidad para reducir el consumo de energía de los servidores. Cada bastidor de servidores está equipado con un gran ventilador que permite a sus ingenieros eliminar la necesidad de que cada servidor individual tenga su propio ventilador; entre los miles de servidores dentro de un contenedor Concentro, esto reduce 80% la cantidad de energía necesaria para enfriar los servidores, en relación con un diseño convencional. El immenso poder de procesamiento de estos contenedores Concentro permite a las empresas replantear su necesidad de las costosas instalaciones tradicionales para albergar los centros de datos, en especial dados los costos operativos relativamente bajos de los contenedores SGI en comparación con los centros de datos físicos. Las empresas podrán operar de manera eficiente las redes de contenedores de servidores dispersas en varios lugares y que permitan una solución de cómputo más segura y confiable, que no esté sujeta a los desastres locales o a los cortes de electricidad o internet que puedan causar serios daños a los centros de datos.

Los ingenieros de SGI se han esforzado en incrementar la eficiencia en el consumo de energía de sus contenedores de servidores. En 2008, SGI lanzó una nueva clase de contenedores avanzados, llamada ICE Cube™ Modular Data Center. Se enfriá tan sólo con aire y no requiere agua helada de un centro de datos externo, lo cual significa que los centros móviles de datos pueden ubicarse en cualquier lugar conveniente de bajo costo. El sistema ICE Cube es compatible con los servidores en racks personalizados de SGI o el mercado de rápido crecimiento de los *servidores blade*. Éstos son servidores reducidos a su mínima expresión, diseñados para deslizarse entre los servidores en bastidor existentes. Los servidores blade son más pequeños, ofrecen más valor por el dinero y consumen menos energía que los servidores tradicionales. Además, los blade son por naturaleza diferentes de los servidores en bastidor, pues se utilizan para soluciones de cómputo con fines generales, como alojamiento de páginas web y administración general de bases de datos; los servidores en bastidor personalizados, como se dijo antes, están diseñados para aplicaciones específicas de cómputo, donde enormes cantidades de datos deben analizarse para ofrecer una solución específica a cada cliente. Sin embargo, introducir los servidores blade en su centro móvil de datos obligó a SGI a ofrecer a sus clientes una gama más amplia de soluciones, desde computación en nube hasta aplicaciones corporativas, como los sistemas ERP.

En 2008, SGI anunció que ofrecería la solución ICE Cube, que se decía era la más eficiente en el consumo de energía del mercado, en contenedores de 20 o 40 pies. Además, permitiría a los usuarios elegir entre microprocesadores Intel o AMD para alimentar los sistemas de servidores blade de alto desempeño. Un contenedor ICE Cube puede alojar hasta 1 344 servidores blade de socket dual con procesadores multinúcleo Intel Xeons o 672 servidores blade AMD Opteron de núcleo dual y 4 sockets, equivalentes a un centro de base de datos tradicional de 20 000 pies cuadrados. Para tratar de atraer con rapidez a los clientes, dada la competencia de Dell, SGI también firmó un contrato con IBM para permitir que sus servidores blade patentados encajaran a la perfección dentro de sus contenedores ICE Cube que ofrecen el sistema de enfriamiento y el consumo eficiente de energía que, según SGI, es la solución de cluster de servidores de más bajo costo en el mercado.

Sin embargo, en 2008, IBM anunció que iba a comprar otra incipiente empresa fabricante de contenedores de servidores para ingresar a este segmento del mercado, con lo cual convirtió a SGI en su competencia directa en el mercado de los servidores blade móviles. En 2009, IBM también anunció que, igual que Dell, ingresaría al

mercado de los servidores a la medida, lo cual suponía una competencia frontal con SGI. Para 2009, los ingresos mundiales por los servidores blade había aumentado a más de \$5 000 millones a pesar de la recesión; no obstante, IBM y HP controlaban 80% del mercado.

Por tanto, a pesar de sus avances en el desarrollo de soluciones vanguardistas de enfriamiento y personalización de servidores, SGI aún seguía luchando por competir con sus rivales más grandes, como Dell, que tenía en la mira la base de clientes de SGI con ofertas de productos de precio bajo. Pero, como Mark Barrenechea comentó en 2008: "Sin lugar a dudas, no considero a Dell un innovador; lo veo más bien como un depredador de precios". Barrenechea culpó a Dell debido a su estrategia de derrotar a SGI mediante ofertas de servidores a precios cada vez más bajos, además de estar fabricando servidores a la medida de las necesidades de los clientes. Como consecuencia, los márgenes de utilidad en el segmento del mercado de servidores hechos a la medida se redujeron al mínimo. De hecho, Dell pudo utilizar sus habilidades de administración de la cadena de suministro de bajo costo, debido a su enorme poder de compra, para contrarrestar la ventaja competitiva de SGI basada en sus habilidades únicas para diseñar de servidores de alta densidad, compactos y eficientes en el consumo de energía.

Los ingresos de SGI colapsaron a \$39 millones de \$111 millones en el último trimestre de 2008, en comparación con 2007, y sus márgenes brutos pasaron de 25% positivo a 15% negativo. La empresa advirtió que la baja cantidad de pedidos de sus dos clientes más grandes habían ocasionado una caída de 21% en los ingresos. Sin embargo, Barrenechea afirmó que en el segmento de servidores hechos a la medida, el descuento de precios no era una estrategia a largo plazo y que SGI seguiría siendo un competidor viable, aunque se necesitaran dos, cuatro u ocho trimestres para obligar a Dell a abandonar su política de reducción de precios.

Algunos analistas pensaron que Dell podría intentar una toma hostil de SGI para ganar acceso a su tecnología patentada. No obstante, en diciembre de 2008, Dell anunció que también ingresaría al mercado de contenedores móviles de centros de datos con un diseño de servidor único de dos pisos con el nombre código "Humidor". Un contenedor Dell almacena 1 300 servidores y sus sistemas de redes y almacenamiento asociados; el otro contenedor almacena toda la energía necesaria y los dispositivos de enfriamiento. Dell adoptó esta solución debido a que puede equipar su par de contenedores con hardware y software estándar y evitar la necesidad de utilizar tecnología patentada como la de SGI. Una vez más, en lugar de pagar por instalaciones tradicionales costosas, una

empresa puede pedir un centro de datos en un contenedor, agregar energía, agua fría y una conexión de red y actualizar su centro existente de datos. Algunos de los primeros contenedores de Dell estaban destinados a un nuevo centro de datos de Microsoft en Chicago. Microsoft había estado ejerciendo presión para que se elaborara una plataforma basada en su software para servidor; y Dell es el comprador más grande de software de Microsoft. Esto fue un duro golpe para SGI; después de haber vendido algunos cuantos sistemas ICE Cube a Microsoft, estaba compitiendo directamente con Dell por el negocio de sus principales clientes como Amazon.com y Facebook. Dell estaba listo y dispuesto a pelear con este rival menor por los pedidos de estos clientes, a pesar de los márgenes de utilidad mínimos, quizás para sacar a SGI del mercado.

Otra señal de que Dell no estaba dispuesto a dar un respiro a su pequeño rival se observó en mayo de 2009, cuando Dell anunció que estaba expandiendo su gama de potentes servidores blade para incluir un nuevo producto orientado a los negocios de internet, como Amazon y Google, el cual promovía la computación en nube. El nuevo Dell XS11-VX8 consume sólo una décima parte de la energía de un servidor típico, pero tiene una enorme capacidad de procesamiento que puede manejar millones de solicitudes de usuarios de internet para páginas web de negocios basados en internet. Este nuevo servidor utiliza un chip ahorrador de energía de Via Technologies, una empresa taiwanesa que es prácticamente el único fabricante de los chips X86 cuya patente controla Intel y que ha licenciado a AMD y a VIA Technologies. El nuevo servidor de Dell pondrá a prueba la afirmación de SGI de ser el fabricante de servidores hecho a la medida (personalizados) más ecológicos y eficientes en el consumo de energía en el mercado. A pesar de la recesión, las empresas esperan gastar alrededor de \$100 mil millones en 2009 en hardware y software de centros de datos, así que hay mucho en juego para SGI, y Dell.

La fusión entre Rackable Systems y Silicon Graphics

En el primer trimestre de 2009, las ventas de SGI disminuyeron 35% para llegar a los \$44.3 millones. Aunque la empresa se había visto obligada a reducir su estructura de costos en 2008 para competir con Dell, al disminuir su gasto en investigación y desarrollo y despedir empleados en los departamentos de investigación y desarrollo, ventas y marketing, la empresa sufrió una pérdida de \$13 millones. Sin embargo, esto no fue tan malo como el cuarto trimestre de 2008, cuando la recesión afectó tanto las ventas que disminuyeron 65% para llegar a los

\$39 millones, lo que significó una pérdida de más de \$18 millones. De hecho, SGI vendió sus primeros dos sistemas ICE Cube en el primer trimestre de 2009 a Yahoo! y Amazon.com. Lanzó más de 30 diferentes plataformas de servidores hechas a la medida basadas en los nuevos chips XEON de Intel.

A pesar de sus pérdidas, Rackable Systems tenía \$174 millones en efectivo y decidió utilizar \$42 millones para comprar al fracasado fabricante de supercomputadoras Silicon Graphics. Los analistas se preguntaban qué pretendían obtener Rackable Systems o SGI por su dinero. Mark Barrenechea dijo que SGI estaba obteniendo toda la participación en las subsidiarias en el extranjero de SGI, así como los negocios de sistemas federales estadounidenses, todas las propiedades de SG, las patentes centrales, dinero en efectivo, inventarios de servidores y hardware de almacenamiento, y una lista de 5 000 clientes globales fuertes. Estos son recursos muy importantes para una joven empresa sin operaciones establecidas en el extranjero. En mayo de 2009, algunas semanas después de la fusión, SGI anunció que su nueva subsidiaria en Reino Unido (antes propiedad de SG) comenzaría a vender contenedores ICE Cube en el verano; también, estaba tomando pedidos de empresas europeas, en particular de empresas orientadas a internet, para diseñar sus plataformas de servidores hechas a la medida de sus necesidades.

Esto parece ser un trato decisivo para SGI. Después de la fusión, SGI tenía más de 1 200 empleados en comparación con los 270 de antes, cifra a la que se vio reducida la empresa en comparación con los 350 del año anterior, pues SGI se vio obligada a despedir empleados después de que sus ingresos se desplomaron. Sin embargo, SGI anunció que la empresa tiene contempladas ventas anuales por más de \$500 millones y márgenes brutos de más de 20% para 2010. ¿Cómo le ayudará la fusión a lograr esto?

Primero, SGI será capaz de combinar las dos principales líneas de producto de ambas empresas: servidores y productos de almacenamiento de la gama de Rackable Systems, y servicios de almacenamiento, visualiza-

ción y profesionales adquiridos por Silicon Graphics, además de su conocimiento experto (expertise) en super cómputo. Segundo, argumentó que al combinar sus habilidades, la nueva SGI podría producir sistemas clusters computacionales superiores y ser capaz de resolver problemas de datos de gran escala por medio de una combinación de soluciones de hardware, almacenamiento y software. Tercero, se espera que la habilidad de aprovechar la nueva competencia global de SGI sea muy importante. Barrenechea afirmó que a partir del “día uno”, SGI sería operacional en 25 países, con la experiencia necesaria para ofrecer servidores móviles y estacionarios hechos a la medida, junto con las habilidades necesarias para ofrecer a los clientes soluciones únicas y ofrecer servicios y logística en las instalaciones para darles las soluciones mejores en su tipo. Como lo comentó Barrenechea, “La innovación, el expertise y el servicio son el eje de SGI. Construimos nuestra empresa escuchando a nuestros clientes, ofreciéndoles soluciones únicas para la tecnología y los problemas de negocios más difíciles y demandantes, ofreciendo personalización masiva y siendo los primeros en llegar al mercado con nueva tecnología de componentes con el fin de que nuestros clientes mantengan su ventaja competitiva. Esta tradición continuará”.

La pregunta es, ¿podrá SGI sobrevivir al desafío impuesto por Dell y de otros dos grandes fabricantes de servidores, HP e IBM, que también han desarrollado plataformas de servidores móviles y hechas a la medida? En los siguientes años cruciales, ¿la nueva empresa SGI podrá lograr el valor del modelo de negocios propuesto por su presidente mundial? ¿Será adquirida por una empresa líder, debido a sus habilidades y competencias únicas y valiosas? ¿Simplemente se quedará en el camino y terminará declarándose en quiebra, y alguna empresa que reconozca el valor de los recursos de la nueva SGI la adquirirá? ¿O se convertirá en una empresa líder en la industria de los servidores de “super cómputo” que dominará las necesidades de aplicaciones, almacenamiento de bases de datos y procesamiento de las principales empresas de internet?

CASO 8

LA INDUSTRIA DE LOS VIDEOJUEGOS DOMÉSTICOS: DEL ATARI PONG AL NINTENDO WII

EL NACIMIENTO DE UNA INDUSTRIA

En 1968, Nolan Bushnell, el hijo de 24 años de un contratista cementero en Utah, se graduó de la Universidad de ese estado con un título en ingeniería.¹ Despues, Bushnell se mudó a California, donde trabajó por un tiempo en la división de gráficas generadas por computadora de Ampex. En casa, Bushnell convirtió la habitación de su hija en un laboratorio. Ahí creó una versión más simple de Space War, un juego de computadora que Steve Russell, un estudiante universitario del MIT, inventó en 1962. La versión de Bushnell del juego de Russell, que él bautizó como Computer Space, era un conjunto de circuitos integrados conectados a una pantalla de televisión en blanco y negro de 19 pulgadas. A diferencia de una computadora, el invento de Bushnell no hacía nada sino jugar el juego, lo que significaba que, a diferencia de una computadora, podría fabricarlo en serie con poco dinero.

Bushnell pensaba en los videojuegos como en uno más al lado de las máquinas de billar automático en los salones de videojuegos. Con la esperanza de fabricar en serie su invento, Bushnell dejó Ampex para trabajar para una pequeña empresa de billares automáticos que fabricó 1 500 copias de su videojuego. El juego nunca se vendió, sobre todo debido a que el jugador tenía que leer una página completa de instrucciones antes de comenzar a jugarlo; algo demasiado complejo para una máquina de salón de juegos. Bushnell dejó la empresa y con un amigo, Ted Dabney, invirtieron \$500 para iniciar una empresa que desarrollara un videojuego más simple. Querían bautizarla como Syzygy, pero el nombre ya estaba ocupado, así que se decidieron por Atari, una palabra japonesa equivalente al *Jaque Mate* occidental en el juego japonés Go.

En el laboratorio de su casa, Bushnell construyó el juego más simple que pudo crear. La persona sabía de inmediato las reglas y se podía jugar con una mano. Consistía en tenis de mesa y los jugadores bateaban una pelota de ida y vuelta con paletas que se podían mover de un lado al otro de la cancha al girar las perillas. Lo llamó "Pong" debido al sonido parecido a un sonar que se emitía cada vez que la paleta le pegaba a la pelota.

En el otoño de 1972, Bushnell instaló su prototipo del Pong en la taberna de Andy Capp, en Sunnyvale, California. Las únicas instrucciones eran "evitar que la pelota se caiga para lograr un puntaje alto". En la primera semana, las personas habían depositado 1 200 monedas de 25 centavos en el recipiente que servía como caja de monedas en el prototipo de Bushnell. Él estaba maravillado; su sencillo juego le había hecho ganar \$300 en una semana. La máquina de billar automático que estaba a su lado recibía en promedio \$35 por semana.

Como no contaba con el capital suficiente para producir el juego en masa, Bushnell se acercó a las empresas establecidas productoras de juegos, sólo para recibir una negativa tras otra. Decepcionado, más no derrotado, se cortó el cabello, se puso un traje y logró una línea de crédito por \$50 000 de un banco local. Instaló una línea de producción en una pista de patinaje abandonada y contrató personas para ensamblar máquinas, mientras Led Zeppelin y los Rolling Stones se escuchaban a todo volumen por el sistema de sonido de la pista. Entre su primer grupo de empleados había un flacucho de 17 años de edad llamado Steve Jobs, que después fundaría algunas empresas por su cuenta, como Apple Computer, NeXT y Pixar. Como a los demás, a Jobs le atrajo un anuncio clasificado que decía "Diviértete y haz dinero".

En un santiamén, Bushnell estaba vendiendo todas las máquinas que su pequeño equipo podía producir, cerca

La autoría de este caso corresponde a Charles W. L. Hill, de la University of Washington. Este caso tiene la finalidad de utilizarse como base para la discusión en clase, no como una ilustración de un manejo eficaz o ineficaz de la situación. Reimpreso con autorización de Charles W. L. Hill.

de 10 al día; sin embargo, para crecer, necesitaba capital adicional. El ambiente en la pista, con su mezcla de música rock y humo de marihuana, alejó a casi todos los posibles inversionistas, pero Don Valentine, uno de los capitalistas de riesgo más astutos y fiables, quedó impresionado con la historia de crecimiento. Armado con el dinero de Valentine, Atari comenzó a incrementar la producción y a ampliar la gama de juegos. Entre los nuevos juegos estaba Tank y Breakout; este último diseñado por Jobs y uno de sus amigos, Steve Wozniak, que había abandonado Hewlett-Packard para trabajar en Atari.

Para 1974 se habían vendido 100 000 juegos al estilo del Pong en todo el mundo. Aunque Atari fabricaba sólo 10% de los juegos, la empresa obtuvo \$3.2 millones ese año. Con el aumento en el número de clones de Pong, Bushnell decidió producir un sistema Pong para el hogar. De hecho, Magnavox había estado comercializando un juego similar para el hogar desde 1972, aunque sus ventas fueron modestas.² El equipo de Bushnell se las arregló para comprimir el juego Pong operado por monedas de Atari en una consola de juegos que contenía algunos circuitos de bajo costo. El Pong de Atari tenía imágenes más definidas y controles más sensibles que los de la máquina de Magnavox. También costaba menos. Después, Bushnell emprendió una exposición itinerante para demostrar el Pong a los compradores de juguetes, pero recibió una respuesta indiferente y ninguna venta. Abatido, regresó a Atari sin tener idea de lo que vendría después. Luego, el comprador de un departamento de productos deportivos de Sears fue a ver a Bushnell, revisó la máquina y le ofreció comprar todos los juegos Pong que Atari pudiera producir. Con el respaldo de Sears, Bushnell aceleró la producción. Sears lanzó una gran campaña publicitaria por televisión para vender la consola doméstica Pong, y las ventas de Atari se dispararon, alcanzando los \$450 millones para 1975. El videojuego doméstico había llegado.

AUGE Y CAÍDA

Nada atrae más a los competidores que el éxito, y para 1976 cerca de 20 diferentes empresas habían atiborrado el mercado de los videojuegos, incluyendo a National Semiconductor, RCA, Coleco y Fairchild. Al darse cuenta de las limitaciones de los diseños existentes para los videojuegos, en 1976, Fairchild lanzó un sistema de videojuego doméstico capaz de ejecutar múltiples juegos. El sistema Fairchild constaba de tres componentes: una consola, controladores y cartuchos. La consola era una pequeña computadora optimizada con capacidades de

procesamiento de gráficas. Estaba diseñada para recibir información de los controladores, procesarla y enviar señales a un monitor de televisión. Los controladores eran dispositivos manuales que se utilizaban para dirigir la acción que se veía en la pantalla. Los cartuchos contenían chips que codificaban las instrucciones para un juego; estaban diseñados para insertarse en la consola.

En 1976, Bushnell vendió Atari a Warner Communications por \$28 millones. Bushnell permaneció al frente de Atari. Respaldado por el capital de Warner, en 1977, Atari desarrolló y lanzó su sistema basado en cartuchos, el Atari 2600. El precio en el mercado del sistema 2600 era de \$200 y el precio al por menor de los cartuchos asociados era entre \$25 y \$35. Las ventas tuvieron un súbito incremento durante la temporada navideña de 1977. Sin embargo, la falta de capacidad productiva del líder del mercado, Atari, y el enfoque tan cauto de Fairchild para el manejo de inventario generó una escasez del producto y mantuvo las ventas significativamente más bajas de lo que hubieran podido ser. La perspectiva precavida de Fairchild fue resultado de su experiencia previa en el mercado de la electrónica de consumo. Un año antes, hubo una gran demanda de sus relojes digitales, sólo para acumular una gran cantidad de exceso de inventario que ocasionó que la empresa tuviera que reportar como pérdida una partida de \$24.5 millones.³

Después de la temporada navideña de 1977, Atari afirmó haber vendido cerca de 400 000 unidades del 2600 VCA, es decir, alrededor de 50% de todos los sistemas basados en cartuchos en los hogares estadounidenses. Atari también ganó más de \$100 millones en ventas de cartuchos de juegos. Para entonces, el segundo lugar en ventas, Fairchild, vendió cerca de 250 000 unidades de su sistema. Las ventas anuales de cartuchos sumaron casi 1.2 millones de unidades, con un precio de venta promedio de aproximadamente \$20. Alentado por este éxito y fortalecido por los pronósticos del mercado que predecían ventas de 33 millones de cartuchos y una base instalada de 16 millones de máquinas para 1980, Bushnell comprometió a Atari a fabricar un millón de unidades del 2600 para la temporada navideña de 1978. Atari estimó que la demanda total alcanzaría los dos millones de unidades. Bushnell también se sentía alentado por las señales de Fairchild de que una vez más, limitaría su producción a alrededor de 200 000 unidades. En ese momento, Atari tenía una colección de nueve juegos, mientras que Fairchild tenía 17 juegos.⁴

Atari no era la única empresa en entusiasmarse por los pronósticos de crecimiento. En 1978, muchas otras empresas como Coleco, National Semiconductor, Magnavox, General Instrument y una docena más,

ingresaron al mercado con consolas basadas en cartuchos incompatibles. Sin embargo, la multitud opciones no parecía atraer a los consumidores, y la temporada navideña de 1978 trajo consigo una inesperada racha de ventas bajas. Sólo Atari y Coleco sobrevivieron al colapso de la industria. Atari perdió a Bushnell, quien fue despedido por los directivos de Warner. (Bushnell inició una nueva empresa, Chuck E. Cheese Pizza Time Theater, una cadena de restaurantes que llegó a tener 278 sucursales para 1981). Bushnell después declaró que parte del problema había sido una discrepancia sobre la estrategia. Bushnell quería que Atari fijara el precio del 2600 al costo de producción y obtener dinero de las ventas del software; Warner quería continuar obteniendo utilidades de las ventas del hardware.⁵

En 1979 ocurrieron varios desarrollos importantes. Primero, muchos fabricantes y programadores de juegos salieron de Atari para crear su empresa, Activision, y hacer juegos compatibles con el Atari 2600. Su éxito animó a otros a hacer lo mismo. Segundo, Coleco diseñó un módulo de expansión que permitía a su máquina ejecutar juegos de Atari. Atari y Mattel (que incursionó en el mercado en 1979) hicieron lo propio. Tercero, 1979 marcó la introducción de tres nuevos juegos al mercado doméstico: Space Invaders, Asteroids y Pac Man. Los tres fueron adaptaciones de populares juegos de máquinas de salón y ayudaron a aumentar la demanda de los jugadores.

La demanda presentó una fuerte recuperación a finales de 1979 y se mantuvo en aumento los tres años siguientes. En 1981, las ventas estadounidenses de videojuegos y cartuchos domésticos alcanzaron los \$1 000 millones. En 1982 repuntaron a \$3 000 millones, con la mitad de este monto para Atari. Parecía como si esta última nunca se equivocara; el 2600 estaba en todas partes. Se vendieron cerca de 20 millones de unidades, y para finales de 1982, un gran número de empresas independientes, como Activision, Imagic y Epyx, estaban fabricando cientos de juegos para el 2600. El segundo lugar, Coleco, también lo estaba haciendo bien, en parte debido a un popular juego de máquinas de salón, Donkey Kong, cuya licencia había obtenido de una empresa japonesa, Nintendo.

Atari también estableció convenios con Nintendo. En 1982 la empresa estaba muy cerca de obtener la licencia de los derechos de Famicom de Nintendo, un sistema de videojuegos basados en cartuchos que tuvo un gran éxito en Japón. El sucesor del 2600 de Atari, el 5200, no se estaba vendiendo bien y Famicom parecía un buen sustituto. Sin embargo, las negociaciones se vinieron abajo cuando Atari descubrió que Nintendo había extendido su licencia de Donkey Kong a Coleco. Esto permitía a Coleco ejecutar una versión del juego en su

computadora doméstica, que era la competencia directa de la computadora 800 de Atari.⁶

Después de una fuerte temporada en 1982, la industria esperaba con ansiedad que su crecimiento continuara en 1983. Pero la caída superó el punto más bajo. Las ventas de los videojuegos domésticos colapsaron a \$100 millones. Atari perdió \$500 millones en los primeros nueve meses del año, lo que ocasionó que el precio de las acciones de la empresa matriz, Warner Communications, se redujera a la mitad. Parte de la culpa del colapso se atribuyó al enorme inventario excedente de juegos no vendidos. Un excedente de entre 15 a 20 millones de cartuchos de juegos sobró de la temporada navideña de 1982 (en 1981 no quedó ninguno). Para empeorar las cosas, alrededor de 500 nuevos juegos llegaron al mercado en 1993. El precio promedio de un cartucho se derrumbó de \$30 en 1979 a \$16 en 1982 y después a \$4 en 1983. A medida que las ventas se contraían, los minoristas recortaron el espacio en anaquel asignado a los videojuegos. Para los nuevos juegos fue difícil llamar la atención en un mercado abarrotado. Atari tuvo que deshacerse de seis millones de juegos de *ET: El Extraterrestre*. Mientras tanto, los grandes éxitos de años anteriores, como Pac Man, se estaban regalando con la compra de una consola de juegos para tratar de reanimar las ventas.⁷

En el recuento de los daños, los comentaristas afirmaron que la industria de los videojuegos estaba acabada. La era de sus consolas había terminado, afirmaron. Las computadoras personales las estaban sustituyendo.⁸ Todo parecía ser cierto. Mattel liquidó su negocio de juegos, Fairchild se enfocó en otras cosas, Coleco se declaró en bancarrota y Warner decidió desintegrar Atari y vender sus partes, al menos las que interesaran a algún comprador. Nadie en Estados Unidos parecía querer tener nada que ver con el negocio de los videojuegos domésticos; nadie, salvo Minoru Arakawa, el director de la subsidiaria estadounidense de Nintendo, Nintendo of America (NOA). Entre los escombros de la industria, Arakawa observó que había personas que aún atestaban las salas de máquinas de juegos, lo que representaba un monto de \$7 000 millones al año, más dinero que el que obtenía toda la industria cinematográfica. Quizá no fue la falta de interés lo que mató a la industria. Quizá lo hizo una mala práctica de negocios.

EL MONOPOLIO DE NINTENDO

Nintendo era una empresa japonesa con un siglo de antigüedad que había desarrollado un negocio rentable con la producción de naipes antes de incursionar en el negocio de los videojuegos. Con sede en Kioto y dirigida

aún por la familia fundadora, Yamauchi, la empresa comenzó a diversificar su negocio e incursionó en el de los videojuegos a finales de la década de los setenta. El primer paso fue licenciar a Magnavox la tecnología de los videojuegos. En 1977, Nintendo introdujo un sistema de videojuegos para el hogar en Japón con base en esta tecnología que ejecutaba una variación del Pong. En 1978, la empresa comenzó a vender videojuegos operados por monedas. Tuvo su primer éxito con Donkey Kong, diseñado por Sigeru Miyamoto.

El Famicom

A principios de la década de los ochenta, el jefe de la empresa, Hiroshi Yamauchi, decidió que Nintendo tenía que desarrollar su consola de videojuegos. Presionó a los ingenieros de la empresa para desarrollar una máquina que combinara capacidades superiores de procesamiento de gráficas y bajo costo. Yamauchi quería que la máquina se pudiera vender en \$75, menos de la mitad del precio de las máquinas de la competencia de aquella época. Bautizó a la máquina Family Computer o Famicom. La máquina que sus ingenieros diseñaron estaba basada en el control, la consola y un formato de cartucho insertable que Fairchild había inventado. Contenía dos chips hechos a la medida: una unidad de procesamiento central de ocho bits y una unidad de procesamiento de gráficas. Ambos chips se habían reducido para ejecutar sólo funciones esenciales. En ese tiempo había un procesador de 16 bits, pero para mantener los costos al mínimo, Yamauchi rehusó emplearlo.

Nintendo se acercó a Ricoh, el gigante de la electrónica que tenía capacidad de sobra para la fabricación de semiconductores. Los empleados que contactaron con Ricoh dijeron que los chips tenían que costar menos de 2 000 yenes. Ricoh pensó que ese precio era absurdo. Como respuesta, Yamauchi garantizó a Ricoh la compra de tres millones de chips en menos de dos años. Dado que las empresas líderes en Japón estaban vendiendo, a lo más, 30 000 videojuegos al año en esa época, muchos dentro de Nintendo pensaron que este compromiso era exorbitante, pero Ricoh decidió arriesgarse.⁹

Otra característica de la máquina era su memoria: 2 000 bits de memoria de acceso aleatorio (RAM), en comparación con los 256 bits de RAM en la máquina Atari. El resultado fue una máquina con capacidades superiores de procesamiento de gráficas y una acción más rápida que podía ejecutar juegos mucho más complejos que los juegos de Atari. Los ingenieros de Nintendo también integraron un conjunto nuevo de chips a los cartuchos de juego. Además de los chips que contenían el programa del juego, Nintendo desarrolló chips

controladores del mapa de memoria (MMC) que tomaban el control de parte del trabajo de procesamiento de gráficas de los chips de la consola, por lo que permitían al sistema ejecutar juegos más complejos. Con la adición de los chips MMC, el potencial para juegos más complejos y sofisticados se había logrado. Con el tiempo, los ingenieros de Nintendo desarrollaron chips MMC más poderosos, lo que posibilitó al sistema de ocho bits hacer cosas que en un principio parecían imposibles. Los ingenieros también idearon una forma de incluir un sistema de reserva de batería en los cartuchos, lo que permitía a algunos juegos almacenar la información de manera independiente, para mantener un registro de dónde se había quedado un jugador en el juego o de sus puntajes.

Los juegos

Yamauchi reconoció que el gran hardware no se vendería por sí solo. La llave para entrar al mercado, pensó, eran los juegos grandiosos. Yamauchi había instruido a los ingenieros, mientras desarrollaban el hardware, para que se aseguraran de que “fuera apreciado por los ingenieros de software”. Nintendo decidió que se convertiría en un paraíso para los diseñadores de juegos. “Un hombre ordinario”, decía Yamauchi, “no puede desarrollar buenos juegos, sin importar cuánto lo intente. Unas cuantas personas en este mundo pueden desarrollar los juegos que todos quieren. Esas personas son las que queremos en Nintendo”.¹⁰

Yamauchi tenía una ventaja en la persona de Sigeru Miyamoto. Este último se había unido a Nintendo a la edad de 24 años. Graduado del Colegio Kanazawa Municipal de Artes Industriales, Yamauchi lo contrató como un favor a su padre y viejo amigo, a pesar de no tener idea de qué hacer con un artista. Durante tres años, Miyamoto trabajó como tal para Nintendo. Después, en 1980, Yamauchi llamó a Miyamoto a su oficina. Nintendo había comenzado a vender videojuegos para máquinas de monedas, pero uno de sus juegos, Radarscope, era un desastre. ¿Podría Miyamoto inventar uno nuevo? Miyamoto estaba encantado. Siempre había querido pasar su tiempo dibujando caricaturas, y en su época de estudiante, constantemente jugaba videojuegos. Miyamoto pensaba que éstos podrían utilizarse para dar vida a las caricaturas.¹¹

El juego que Miyamoto desarrolló fue toda una revelación. En la época en la que la mayoría de los videojuegos de máquinas de monedas carecían de personajes o profundidad, Miyamoto creó uno en torno a una historia que tenía ambas cosas. La mayoría de los juegos trataba de batallas con invasores espaciales o de héroes que lanzaban láseres a los extraterrestres; el juego de Miya-

moto no lo hacía. Estaba basado en líneas generales en la *Bella y la Bestia* y *King Kong*. El personaje central del juego de Miyamoto era un mono que escapaba con la bella novia de su amo, quien era un ordinario carpintero llamado Mario, con nariz bulbosa, espeso bigote, ojos grandes y patéticos, y gorra roja (que Miyamoto agregó porque no era bueno en lo que a peinados se refiere). No portaba una pistola de rayos láser. El mono huía con la novia para dejar atrás a su amo, que no era muy amable con la bestia. El hombre, por supuesto, tenía que recuperar a su novia para lo cual debía correr por rampas, subir escaleras, saltar de elevadores, etcétera, mientras el mono lanzaba objetos al desafortunado carpintero. Dado que el protagonista era el mono, Miyamoto le llamó Kong; y puesto que era tan necio como un burro, decidió llamarle Donkey Kong.

Lanzado en 1981, *Donkey Kong* fue la sensación en el mundo de videojuegos de monedas para salones de máquinas y un gran éxito para Nintendo. En 1984, Yamauchi llamó una vez más a Miyamoto a su oficina. Necesitaba más juegos, esta vez para Famicom. Miyamoto fue nombrado director de un nuevo grupo de investigación y desarrollo y tenía el encargo de desarrollar los videojuegos más imaginativos de todos los tiempos.

Miyamoto comenzó con Mario de *Donkey Kong*. Un colega le había dicho que Mario parecía más un plomero que un carpintero, así que lo convirtió en plomero. Miyamoto dio un hermano a Mario, Luigi, que era tan alto y delgado como bajito y gordo era Mario. Se convirtieron en los Super Mario Brothers. Puesto que los plomeritos pasaban su tiempo arreglando tuberías, los grandes desague y alcantarillas verdes se convirtieron en obstáculos y en entradas a mundos secretos. La tarea de Mario y Luigi era buscar a la princesa cautiva, Toadstool. Ellos son simpáticos plomeritos que, a pesar de sus difíciles tareas sobreviven. Disparan, aplastan o evaden a sus enemigos (un popurrí de inventos, como tortugas que vuelan y peces urticantes, flores antropófagas y dragones lanzallamas), mientras recogen monedas de oro, hacen burbujas y trepan enredaderas que llegan a nubes sonrientes.¹²

Super Mario Brothers llegó al mercado en 1985. Para Miyamoto esto era sólo el comienzo. Entre ese año y 1991, produjo ocho juegos de Mario. En todo el mundo se vendieron entre 60 y 70 millones de copias, lo que convirtió a Miyamoto en el diseñador de juegos más exitoso del mundo. Después de adaptar *Donkey Kong* para Famicom, siguió creando otros juegos exitosos, como otro clásico, *La Leyenda de Zelda*. Si bien Miyamoto se basaba en el folclor, la literatura y la cultura popular, la principal fuente de sus ideas fue su propia experiencia. El recuerdo de estar perdido en un laberinto de puertas correderas en la casa de su familia, fue su inspira-

ción para recrear los laberintos de los juegos de *Zelda*. El perro que lo atacó cuando era niño ataca a Mario en *Super Mario*. De niño, Miyamoto trepó a un árbol para poder ver las montañas distantes y quedó atorado ahí. Mario es él mismo en aprietos similares. Una vez, Miyamoto emprendió una excursión sin llevar un mapa y de pronto, se encontró con un lago. En la *Leyenda de Zelda*, parte de la aventura es caminar por nuevos lugares sin un mapa y enfrentarse a las sorpresas.

Nintendo en Japón

Nintendo lanzó Famicom al mercado japonés en mayo de 1983. Éste tenía un precio de \$100, más de lo que Yamauchi quería, pero mucho menos que lo que cobraban sus competidores. Cuando lanzó la máquina, Yamauchi incitó a los minoristas a renunciar a las utilidades en el hardware, pues era sólo un medio para vender el software, y era así como podrían obtener ganancias. Respalgado por una extensa campaña publicitaria, durante los dos primeros meses, se vendieron 500 000 unidades de Famicom. En menos de un año la cifra ascendió a un millón, y las ventas seguían aumentando con rapidez. Con el hardware ya instalado en los hogares japoneses, Nintendo estaba acosado por las llamadas de minoristas desesperados que demandaban más juegos.

En este punto, Yamauchi dijo a Miyamoto que ideara los juegos más imaginativos jamás vistos. Sin embargo, Yamauchi también se dio cuenta de que Nintendo por sí solo no podría satisfacer la creciente sed de nuevos juegos, así que inició un programa de licenciamiento. Para convertirse en licenciatarias de Nintendo, las empresas debían aceptar una serie de restricciones sin precedentes. Los licenciatarios podían lanzar sólo cinco juegos Nintendo al año, y editar esos títulos para otras plataformas. La cuota de licenciamiento se fijó en 20% del precio al mayoreo de cada cartucho vendido (el precio de mayoreo de cartuchos de juegos era de alrededor de \$30). Por lo general, desarrollar un juego tardaba seis meses y costaba \$500 000. Nintendo insistió que los juegos no contuvieran material sexualmente sugestivo ni violencia y que debía revisar cada juego antes de permitir su producción.¹³

A pesar de estas restricciones, seis empresas (Bandai, Capcom, Konami, Namco, Taito y Hudson) aceptaron convertirse en licenciatarias de Nintendo, pues millones de clientes estaban pidiendo juegos. Bandai era la compañía juguetera más grande de Japón. Las otras ya hacían videojuegos para máquinas de monedas o software de juegos para computadoras. Debido a estos acuerdos de licenciamiento, vieron sus ventas y utilidades florecer. Por ejemplo, las ganancias de Konami pasaron de \$10 millones en 1987 a \$300 millones en 1991.

Después de que los seis licenciatarios comenzaron a vender juegos, Yamauchi empezó a recibir informes de juegos defectuosos. Los seis licenciatarios originales tenían permiso para fabricar sus propios cartuchos. Al darse cuenta de que había cedido la capacidad de controlar la calidad de los cartuchos, Yamauchi decidió cambiar el contrato para futuros licenciamientos. Se les exigió a los licenciatarios posteriores que enviaran a Nintendo todos los pedidos de fabricación de cartuchos. La empresa cobraba a los licenciatarios \$14 por cartucho, exigía que hicieran pedidos mínimos de 10 000 unidades (después, el pedido mínimo se incrementó a 30 000), e insistió en el pago total de efectivo al momento de hacer el pedido. Nintendo realizó por outsourcing toda la manufactura a otras empresas, y para lograr los precios más bajos utilizaba el volumen de sus pedidos. Se estimaba que el costo de los cartuchos para Nintendo era de entre \$6 y \$8 cada uno. Después, los licenciatarios recogían los cartuchos de la zona de carga de Nintendo y se responsabilizaban de su distribución. En 1985 había 17 licenciatarios. Para 1987 había 50. Para este momento, 90% de los sistemas de videojuegos domésticos que se vendían en Japón era sistemas Nintendo.

Nintendo en Estados Unidos

En 1980 Nintendo estableció una subsidiaria en Estados Unidos para vender sus videojuegos operados con monedas. El yerno de Yamauchi educado en Estados Unidos, Minoru Arakawa, encabezó la subsidiaria. Todos los demás empleados esenciales eran estadounidenses, incluidos Ron Judy y Al Stone. Durante sus dos primeros años, Nintendo of America (NOA), con sede en un principio en Seattle, tuvo problemas para vender juegos de segunda categoría como Radarscope. La subsidiaria parecía estar a punto de cerrar. NOA ni siquiera podía pagar la renta del almacén. Después, recibió un gran embarque de Japón: 2 000 unidades de un nuevo videojuego operado por monedas: al abrir la caja, descubrieron a Donkey Kong. Después de jugarlo un poco, Judy declaró que sería un desastre. Stone salió del edificio declarando, “Se terminó”.¹⁴ Los directivos estaban horrorizados. No podían imaginar un juego con menos probabilidad de venderse en los salones de juegos de video. El único signo prometedor era que un empleado de 20 años, Howard Philips, de inmediato quedó fascinado con la máquina.

Sin embargo, Arakawa sabía que no tenía otra opción más que tratar de vender la máquina. Judy persuadió al propietario de la taberna contigua a la oficina de Nintendo, Spot Tavern, de tomar una de las máquinas para ponerla a prueba por un tiempo. Después de una noche, Judy descubrió \$30 en la caja de monedas, una cantidad

fenomenal. La noche siguiente había \$35, y a la noche siguiente \$36. NOA tenía entre las manos un éxito.

Para finales de 1982, NOA vendió más de 60 000 copias de Donkey Kong y tenía pedidos por más de \$100 millones. La subsidiaria había superado a su matriz en Seattle. Se mudaron a un nuevo sitio en Redmond, un suburbio de Seattle, donde se ubicaron cerca de una compañía de software pequeña, pero en rápido crecimiento encabezada por un antiguo conocido de la escuela de Howard Philips, Bill Gates.

Para 1984, NOA estaba cosechando grandes éxitos en el mercado de los videojuegos operados por monedas. Sin embargo, Arakawa, estaba interesado en las posibilidades de vender el nuevo sistema Famicom de Nintendo en Estados Unidos. Durante 1984, Arakawa, Judy y Stone se reunieron con numerosos representantes de tiendas departamentales y jugueterías para discutir las posibilidades, sólo para recibir continuos desaires. Aún mortificados por la debacle de 1983, los representantes no querían tener nada que ver con el negocio de los videojuegos domésticos. También se reunieron con los antiguos directores de Atari y Coleco para comprender mejor lo que pasaba. La respuesta más común que recibieron fue que el mercado colapsó debido a que la última generación de juegos era terrible.

Arakawa y su equipo decidieron que si iban a vender Famicom en Estados Unidos, tendrían que encontrar un nuevo canal de distribución. La alternativa obvia eran las tiendas de electrónica de consumo. Por tanto, Arakawa pidió al equipo de investigación y desarrollo en Kioto que rediseñara el Famicom para el mercado estadounidense, de manera que se viera menos como un juguete (El revestimiento del Famicom era de un plástico rojo y blanco) y más como un dispositivo electrónico. La máquina rediseñada se rebautizó como Nintendo Entertainment System (NES).

El más grande temor de Arakawa era que los juegos taiwaneses ilegales y de baja calidad inundaran el mercado estadounidense, en caso de que el NES tuviera éxito. Para impedir que el NES pudiera ejecutar juegos falsificados, Arakawa pidió a los ingenieros japoneses de Nintendo que diseñaran un sistema de seguridad en la versión estadounidense de Famicom, de manera que sólo los juegos aprobados por Nintendo pudieran jugarse en el NES. La respuesta de los ingenieros japoneses fue un chip de seguridad que estaba integrado en los cartuchos de juegos. NES no funcionaría a menos que el chip en su interior desbloqueara los chips de seguridad dentro de los cartuchos. Dado que el código integrado en el chip de seguridad estaba patentado, la consecuencia de este sistema fue que nadie podría fabricar juegos para el NES sin la aprobación específica de Nintendo.

Para superar el escepticismo y la renuencia de los minoristas para vender un sistema de videojuegos doméstico, Arakawa decidió a finales de 1985 hacer un compromiso extraordinario. Nintendo abastecería tiendas y colocaría exhibidores y ventanas. Los minoristas no tendrían nada de esto durante 90 días. Después de esto, tendrían que pagar a Nintendo lo que vendieron y regresarle el resto. NES se vendería con el juego de Nintendo más vendido en Japón, el Super Mario Brothers. Ésta era básicamente una propuesta libre de riesgo para los minoristas, pero incluso así, la mayoría se mostraba escéptica. Al final, 30 empleados de Nintendo acudieron al área de Nueva York. Conocidos como el equipo SWAT de Nintendo, persuadieron a algunas tiendas de aprovisionarse del NES después de un extraordinario trabajo de ventas de días de 18 horas. Para respaldar el lanzamiento del producto en Nueva York, Nintendo también se comprometió a una campaña publicitaria de \$5 millones orientada a niños de entre 7 y 14 años de edad que parecía ser la audiencia meta del NES.

En 1986 se vendieron alrededor de 1 millón de unidades NES en Estados Unidos. En 1987 la cifra aumentó a tres millones. En 1988 ésta se incrementó a más de siete millones. En el mismo año se vendieron 33 millones de cartuchos. La Nintendomanía había llegado a Estados Unidos. Para ampliar la oferta de juegos, Nintendo licenció los derechos de producir hasta cinco juegos al año a 31 compañías estadounidenses de software. Nintendo continuó utilizando un acuerdo de licenciamiento restrictivo que le dio derechos exclusivos sobre cualquier juego y mediante el cual exigía a los licenciatarios hacer sus pedidos mediante Nintendo y pedidos mínimos de 300 000 unidades.¹⁵

Para 1990, el mercado mundial de los videojuegos domésticos valía \$5 000 millones. Nintendo dominaba la industria, con una participación de 90% del mercado para el equipo de juego. La empresa matriz era, en todos los sentidos, la empresa más rentable de Japón. Para 1992, su utilidad bruta anual ascendía a más de \$1 000 millones o a más de \$1.5 millones por cada empleado en Japón. El valor bursátil de la empresa superó el de Sony, la principal empresa de electrónica de consumo de Japón. De hecho, la utilidad neta de la empresa superó las de los estudios cinematográficos estadounidenses combinados. Parecía que los juegos Nintendo eran más atractivos que las películas.

Hasta 1991, había más de 100 licenciatarios de Nintendo y más de 250 títulos disponibles para el NES. En Estados Unidos, los productos de Nintendo se distribuían por medio de jugueterías (30% del volumen), comerciantes masivos (40%) y tiendas departamentales (10%).

Nintendo tenía un estricto control sobre el número de títulos y juegos que se podían vender, y retiraba títulos tan pronto como el interés en ellos comenzaba a disminuir. En 1988 los minoristas pidieron a Nintendo 110 millones de cartuchos. Los estudios de mercado sugerían que quizás se pudieron vender 45 millones, pero Nintendo permitió la venta de sólo 33 millones.¹⁶ Nintendo afirmó que la escasez de juegos se debía en parte a la escasez mundial de chips semiconductores.

Varias empresas habían intentado desensamblar el código inserto en el chip de seguridad de Nintendo, que los competidores describen como un chip de bloqueo. Nintendo los demandó con éxito. El caso más notable fue el de Atari Games, uno de los sucesores del Atari original, que en 1987 demandó a Nintendo of America por conducta anticompetitiva. Atari afirmaba que el propósito del chip de seguridad era monopolizar el mercado. Al mismo tiempo anunció que había encontrado una forma de evitar el chip de seguridad de Nintendo y que comenzaría a vender juegos sin licencia.¹⁷ NOA respondió con una contrademanda. En una sentencia de marzo de 1991, que declaraba a Atari culpable de obtener el código de seguridad de Nintendo de manera ilegal y se le ordenó a dejar de vender juegos compatibles con NES. Sin embargo, Nintendo no siempre tuvo la razón de su parte. En 1990, bajo la presión del Congreso, del Departamento de Justicia y de varias demandas, Nintendo tuvo que rescindir la condición de exclusividad de sus contratos, con lo que liberaba a los desarrolladores para editar juegos para otras plataformas. Sin embargo, estos últimos se encontraron con un problema real: ¿para qué plataforma podrían editar sus juegos?

EL AUGE DE SONIC DE SEGA

En 1954 David Rosen, un estadounidense de 20 años de edad, dejó la fuerza aérea estadounidense después de un periodo de servicio militar en Tokio.¹⁸ Rosen había observado que los japoneses necesitaban una gran cantidad de fotografías para sus tarjetas de identificación, pero los estudios de fotografía locales eran lentos y costosos. Formó una empresa, Rosen Enterprises, y con ella incursionó en el negocio de las cabinas fotográficas, que fue un gran éxito. Para 1957 Rosen había establecido una exitosa cadena nacional. En ese momento la economía japonesa estaba en su apogeo, así que Rosen decidió que era tiempo de ingresar en otro negocio: el del entretenimiento. Elegió los juegos de máquinas de salón, que en aquél entonces eran desconocidos en Japón. Escogió algunos juegos de precio bajo utilizados en Estados Unidos y colocó máquinas en las mismas tiendas departamentales

y cines japoneses que solían albergar sus cabinas fotográficas. En unos años, tenía 200 salones de juegos en toda la nación. Su única competencia era otra empresa estadounidense, Service Games (SeGa), cuyo negocio original eran las rockolas y las máquinas tragamonedas.

Para principios de la década de los sesenta, el mercado japonés de los juegos de máquinas de salón ya estaba a la altura del mercado estadounidense. El problema era que los fabricantes de juegos se habían quedado sin nuevos juegos que ofrecer al mercado. Rosen decidió que tendría que entrar al negocio de diseñar y fabricar juegos, pero para hacerlo necesitaría instalaciones de manufactura. SeGa fabricaba sus juegos, así que en 1965, Rosen se acercó a la empresa y les sugirió una fusión. El resultado fue Sega Enterprise, una empresa japonesa con Rosen como presidente ejecutivo (CEO).

Rosen diseñó el primer juego de Sega, Periscope, en el cual el objetivo era hundir barcos de cartulina montados en una cadena mediante torpedos, representados por líneas de luces de colores. Periscope fue un gran éxito no sólo en Japón, sino en Estados Unidos y Europa. Permitió a Sega desarrollar un negocio respetable de exportaciones. Con los años, la empresa continuó haciendo grandes inversiones en el desarrollo de juegos, siempre con la última tecnología electrónica.

Gulf and Western (G&W), un conglomerado estadounidense, adquirió Sega en 1969, con Rosen al frente de la subsidiaria. En 1975, Gulf and Western (G&W) convirtió a Sega en empresa pública en Estados Unidos, pero mantuvo Sega Japan como subsidiaria de G&W. Hayao Nakayama, un antiguo distribuidor de Sega, fue reclutado como presidente. A principios de la década de los ochenta, Nakayama presionó a G&W para invertir más en Sega Japan, para que la empresa pudiera incursionar en el mercado entonces floreciente de los videojuegos domésticos. Cuando G&W rehusó, Nakayama sugirió la compra de la empresa por parte de los directivos. G&W aceptó, y en 1984, por el precio de sólo \$38 millones, Sega se convirtió una vez más en una empresa japonesa. (Los ingresos japoneses de Sega eran de cerca de \$700 millones, pero ahora la empresa a duras penas era rentable).

El gigantesco éxito de Famicom de Nintendo tomó a Sega por sorpresa. Aunque lanzó su sistema de ocho bits en 1986, la máquina nunca controló más de 5% del mercado japonés. Sin embargo, Nakayama no iba a rendirse. Después de largos años en el negocio de los juegos de salón, sabía muy bien que se necesitaban juegos geniales para impulsar las ventas. Sin embargo, también sabía que la tecnología más poderosa daba a los desarrolladores las herramientas para crear juegos más atractivos. Esta filosofía fue la que motivó la decisión de Nakayama de diseñar un sistema de juegos de 16 bits, Genesis.

Sega tomó el diseño de su máquina de salón de 16 bits y lo adaptó para Genesis. En comparación con la máquina de ocho bits de Nintendo, la máquina de 16 bits presentaba una gama de características tecnológicas superiores, como gráficas y animación de alta definición, un amplio espectro de colores, dos fondos de desplazamiento independiente que creaban una impresionante profundidad del área y sonido de calidad similar al de un CD. La estrategia de diseño también facilitó la transferencia del catálogo de éxitos de Sega a Genesis.

En 1989 fue el lanzamiento de Genesis en Japón y en Estados Unidos en 1990. En Estados Unidos, la máquina tenía un precio de \$199. La empresa esperaba que las ventas se incrementaran por la popularidad de sus juegos, como el Altered Beast con gráficas violentas. Sega también licenció a otras empresas el desarrollo de juegos para la plataforma Genesis. En un esfuerzo por reclutar licenciatarios, Sega pedía regalías más bajas que Nintendo y daba a sus licenciatarios el derecho de fabricar sus cartuchos. Sin embargo, los desarrolladores independientes fueron lentos para integrarse y el precio de \$200 para los jugadores limitó las ventas.

Uno de los primeros desarrolladores de juegos independientes en firmar con Sega fue Electronic Arts (EA). Fundado por Trip Hawkins, EA se enfocaba en diseñar juegos para computadoras personales y en consecuencia se perdió de la era de ocho bits de Nintendo. Ahora Hawkins estaba determinado a tener una presencia en el mercado de los videojuegos domésticos y alinear el vagón de su empresa con Sega parecía la mejor opción. El campo de juego de Nintendo ya estaba abarrotado y Sega ofrecía un convenio de licenciamiento mucho menos restrictivo que el de Nintendo. Despues, EA escribió varios juegos populares para Genesis, como fútbol John Madden y varios otros juegos de combate sangrientos.¹⁹

Nintendo no había ignorado el potencial del sistema de 16 bits, y el suyo de 16 bits, el Super NES, ya estaba listo para su lanzamiento al mercado en 1989, el mismo tiempo que Genesis de Sega. Nintendo introdujo el Super NES en Japón en 1990, donde estableció una fuerte presencia de mercado y venció al Genesis de Sega. Sin embargo, en Estados Unidos, la empresa decidió esperar más para cosechar todos los beneficios del dominio del que había disfrutado con el sistema NES de ocho bits. A Yamauchi también le preocupaba la falta de compatibilidad con los sistemas anteriores como el de ocho y 16 bits de Nintendo. (La empresa había intentado hacer que el sistema de 16 bits pudiera ejecutar juegos de ocho bits, pero concluyó que el costo de esto era prohibitivo). Estos problemas quizás fueron la causa de que la empresa retrasara la introducción del nuevo producto, hasta que el mercado de 8 bits estaba saturado.

Mientras tanto, en Estados Unidos, la oportunidad de Sega comenzaba a adquirir fuerza. Un desarrollo que impulsó a Genesis fue la introducción de un nuevo juego Sega, Sonic el puercoespín. Desarrollado por un equipo independiente contratado para Sega, el juego presentaba a un simpático puercoespín que impacientemente daba golpecitos con su garra cuando el jugador tardaba mucho en actuar. La impaciencia era la característica central de Sonic, pues tenía lugares a los que ir y rápido. Se movía a la velocidad del rayo, mientras recogía anillos de bronce a su paso, antes de convertirse en una bola y volar por pendientes con aros y túneles subterráneos. Sonic era el Mario de Sega.

A mediados de 1991, en un intento por reactivar las ventas bajas, Tom Kalinske, director de la subsidiaria estadounidense de Sega, decidió vender en paquete Sonic el Puercoespín, junto con la consola. También redujo el precio del paquete a \$150 y relanzó el sistema con una agresiva campaña publicitaria desarrollada en torno al eslogan “Genesis hace lo que Nintendo no”. El cambio en la estrategia funcionó y las ventas presentaron un gran aumento.

El éxito de Sega impulsó a Nintendo a lanzar su sistema de 16 bits. El Super NES de Nintendo tenía un precio de introducción de \$200. Sin embargo, Sega ahora tenía dos años de ventaja en los juegos. Para finales de 1991 existían cerca de 125 títulos de juegos para Genesis, en comparación con 25 para el Super Nes. En mayo de 1992 Nintendo redujo el precio del Super Nes a \$150. Para entonces, Sega ya tenía una participación de 63% en el mercado de los 16 bits en Estados Unidos, y Nintendo, por su parte, afirmaba tener una participación de 60%. A estas alturas, Sega estaba de moda. 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, su versión para Sega permitía los jugadores cortar cabezas y sacar corazones. Mientras tanto, Nintendo, con el fin de reflejar la imagen de su mercado central depuró su versión. La versión de Sega superó a la de Nintendo dos a uno.²⁰ Por tanto, el impulso de los acontecimientos continuó a favor de Sega. Para enero de 1993 había 320 títulos disponibles para Genesis de Sega y 130 para el Super NES. A principios de 1994 las estimaciones independientes sugirieron que Sega tenía 60% del mercado estadounidense y Nintendo, 40%, cifras que Nintendo refutó.

3DO

Trip Hawkins, cuyo primer éxito fue EA, fundó 3DO en 1991.²¹ La visión de Hawkins para el 3DO era alejar el negocio de los videojuegos domésticos del formato exis-

tente basado en cartuchos y orientarlo hacia la adopción de una plataforma basada en CD-ROM. Los socios originales en 3DO eran EA, Matsushita, Time Warner, AT&T y la firma de capital de riesgo Kleiner Perkins. En conjunto, todos ellos invirtieron más de \$17 millones en 3DO, con lo que se convirtió en la empresa incipiente más rica en la historia de la industria de los videojuegos para el hogar. 3DO se convirtió en una empresa pública en mayo de 1993, con acciones con valor unitario de \$15. Para octubre de ese mismo año, el precio había aumentado a \$48 por acción, con lo que el valor de 3DO ascendió a \$1 000 millones, nada mal para una empresa que aún no había generado ni un sólo dólar en ingresos.

La base para la capitalización bursátil de \$1 000 millones de 3DO fue la arquitectura patentada de un sistema de cómputo y un sistema operativo de propiedad registrada que permitía una mayor riqueza en cuanto a capacidades gráficas y de audio. El sistema se desarrolló en torno a un microprocesador RISC (computación de conjunto de instrucciones reducidas) y chips patentados para el procesamiento de gráficas. En lugar de un cartucho, el sistema 3DO almacenaba juegos en un CD-ROM capaz de alcanzar hasta 600 megabytes de contenido, una cantidad mucho mayor que la capacidad de almacenamiento de 10 megabytes que se encontraba en un cartucho de juegos típico de la época. El mayor tiempo de acceso de un CD-ROM en comparación con un cartucho, se reducía un poco por el uso de un lector de CD-ROM de doble velocidad.²²

La confianza en el 3DO, que aparentemente compartían muchos inversionistas, se basaba en que las capacidades superiores de almacenamiento y procesamiento de gráficas del sistema 3DO, serían muy atractivas para los desarrolladores de juegos y les permitiría ser mucho más creativos. A su vez, estos juegos mejorados alejarían a los clientes de Nintendo y Sega. Desarrollar juegos que utilizaran las capacidades de un sistema CD-ROM alteró la economía del desarrollo de juegos. Las estimaciones sugerían que costaría alrededor de \$2 millones producir un juego para el sistema 3DO y crearlo podría tardar hasta 24 meses. Sin embargo, con un precio de \$2 por disco, el costo de producir un CD-ROM es mucho menor que el de producir un cartucho.

La pieza fundamental de la estrategia del 3DO era licenciar de manera gratuita su tecnología hardware. Los desarrolladores de juegos pagarían una regalía de \$3 por disco para acceder al código operativo del 3DO. Los discos por lo general se venden al menudeo a \$40 cada uno.

Matsushita lanzó su primera máquina 3DO en el mercado estadounidense en octubre de 1993. Con un precio de \$700, la máquina se vendía por medio de minoristas de productos electrónicos que manejaban ar-

tículos vanguardistas Panasonic. Tom Kalinsky de Sega observó, “Es un esfuerzo noble. Algunas personas comprarán el 3DO y tendrán una experiencia maravillosa. Es impresionante, pero sigue siendo un nicho. Hemos hecho investigaciones. Esta tecnología no se convertirá en un gran mercado hasta que cueste menos de \$500. A \$300, comenzará a ser interesante. No ganamos dinero del hardware. Es un negocio implacable. Espero que Matsushita lo entienda”.²³ El precio al menudeo de los discos CD-ROM para la máquina 3DO era de cerca de \$75. La máquina venía en paquete con Crash’n’Burn, un juego de carreras de alta velocidad. Sin embargo, sólo había 18 títulos para 3DO en el periodo crucial navideño, aunque los informes sugerían que se estaban desarrollando 150 títulos.²⁴

Las ventas del hardware eran lentas y sólo llegaron a 30 000 para enero de 1994.²⁵ En ese mismo mes AT&T y Sanyo anunciaron que comenzarían a producir la máquina 3DO. En marzo, frente a un continuo aletargamiento en las ventas, 3DO anunció que daría a los fabricantes de hardware dos acciones de 3DO por cada unidad vendida a cierto precio minorista o a un precio menor. Matsushita redujo el precio de su máquina a \$500. Por esa misma época, Toshiba, LG y Samsung anunciaron que comenzarían a producir máquinas 3DO.

Para junio de 1994, las ventas acumuladas de máquinas 3DO en Estados Unidos fueron de 40 000 unidades. Matsushita anunció planes para expandir su distribución a más de los 3 500 establecimientos actuales para incluir a los canales de mercancía masiva y de los juguetes. Hawkins y sus socios anunciaron que invertirían otros \$37 millones en 3DO. Para julio había 750 licencias de software 3DO, pero sólo existían 40 títulos en ese formato. A pesar de tales maniobras, las ventas continuaron a su ritmo lento y la oferta de nuevos títulos comenzó a agotarse.²⁶

En septiembre de 1996 3DO anunció que vendería su negocio dedicado al sistema de hardware o lo integraría a una joint venture (empresa conjunta).²⁷ La empresa dijo que alrededor de 150 personas, una tercera parte de la planta laboral, quizá perdería su trabajo en la reestructura. De acuerdo con Trip Hawkins, 3DO se enfocaría ahora en desarrollar software para juegos en línea. Hawkins estableció que internet y el entretenimiento por internet constituyan una gran oportunidad para el 3DO. El precio de las acciones aumentó de \$1.375 a \$6.75.

SATURN DE SEGA

3DO no estuvo solo en la adopción del formato basado en CD-ROM. Tanto Sega como Sony también introdu-

jerón sistemas basados en CD-ROM a mediados de la década de los noventa. De hecho, Sega había vencido a 3DO en el mercado con la introducción en noviembre de 1992 del Sega CD, un CD-ROM de \$300 adjunto para el Genesis de 16 bits. Sega vendió 10 000 unidades tan sólo en el primer mes. Sin embargo, las ventas se estancaron y para diciembre de 1993 se habían vendido sólo 250 000 unidades. Una de las razones de esta desaceleración, de acuerdo con los analistas, fue la falta de juegos fuertes. Sega también trabajaba en un sistema de CD-ROM de 32 bits, Saturn, cuyo lanzamiento estaba planeado para mediados de 1995 en Estados Unidos. En enero de 1994, Sega anunció que Microsoft proveería el sistema operativo para el Saturn.²⁸

En marzo de 1994 Sega anunció al Genesis Super 32X, un cartucho accesorio de \$150 diseñado para aumentar el desempeño del cartucho Genesis y de los juegos CD-ROM. El 32X contenía un microprocesador Hitachi de 32 bits que se utilizaría en el Saturn. Sega llamó al 32X “la máquina de 32 bits para los pobres” pues se vendía a tan solo \$149. Lanzado en otoño de 1994, el 32X nunca estuvo a la altura de las expectativas. La mayoría de los usuarios parecían dispuestos a esperar algo real, es decir, al Sega Saturn, cuyo lanzamiento estaba prometido para el siguiente año.

A principios de 1995 Sega informó a la prensa y a los minoristas que lanzaría el Saturn en el “Sábado Sega Saturn, el 2 de septiembre”, pero lanzó el Saturn de 32 bits en mayo de 1995. Tenía un precio unitario de \$400 y su lanzamiento estuvo acompañado por la introducción de sólo 10 juegos. Al parecer, Sega pensaba que el mundo estaría encantado por el lanzamiento del Saturn en mayo. Sin embargo, la aparición de Saturn se realizó sin la fanfarria con la que suele recibirse a una nueva máquina de juegos. Sólo cuatro cadenas minoristas recibieron al Saturn en mayo, mientras que al resto se le dijo que tendría que esperar hasta septiembre. Esto molestó a los minoristas, quienes respondieron deshaciéndose de los productos Sega.²⁹ Parecía que este último había cometido un gran error de marketing.³⁰

EL PLAYSTATION DE SONY

En el otoño de 1995, Sony entró a la dinámica con la introducción del Sony PlayStation.³¹ El PlayStation utilizaba un microprocesador RISC de 32 bits que corría a 33 MHz y utilizaba un lector de CD-ROM de doble velocidad. El desarrollo del PlayStation costó cerca de \$500 millones. La máquina había estado en desarrollo desde 1991, cuando Sony decidió que la industria de los videojuegos para el hogar crecía demasiado para ignorarla. En

un principio, Sony se había aliado con Nintendo para desarrollar la máquina. Sin embargo, la segunda abandonó la alianza en 1992, después de un desacuerdo sobre quién poseería los derechos sobre cualquier juego futuro en CD-ROM. Sony siguió sola.³²

Desde el inicio, Sony sintió que podía aprovechar su presencia en el negocio cinematográfico y musical para desarrollar una posición sólida en la industria de los videojuegos domésticos. Un gigante en la electrónica de consumo con una posición en el negocio cinematográfico hollywoodense y la industria musical (Sony era propietario de Columbia Pictures y de la firma discográfica Columbia), pensaba que tenía acceso a una cantidad importante de propiedad intelectual que podría formar la base de muchos de sus populares juegos.

En 1991, Sony estableció una división en Nueva York: Sony Electronic Publishing. La división sería la organización matriz de las ofertas multimedia de Sony. Encabezada por el islandés de nacimiento, Olaf Olafsson, de entonces sólo 28 años de edad, esta organización asumió un rol de liderazgo en el lanzamiento al mercado del PlayStation y en el desarrollo de los títulos de juegos.³³ En 1993, como parte de este esfuerzo, Sony compró al prestigioso desarrollador británico de juegos, Psygnosis. Para otoño de 1995, esta unidad tenía listos 20 juegos para complementar al PlayStation: Halderman Diaries, Mickey Mania (desarrollado en colaboración con Disney) y Johnny Mnemonic, basado en el cuento de William Gibson. Para atraer desarrolladores independientes de juegos, como EA, Namco y Acclaim Entertainment, Olafsson usó la promesa de regalías bajas. La tasa estándar de regalías se fijó en \$9 por disco, aunque los primeros desarrolladores en firmar obtuvieron una tasa más baja. Sony también ofreció a los licenciatarios alrededor de 4 000 herramientas para desarrollar juegos, en un esfuerzo por ayudarlos a acelerar la llegada del material al mercado.³⁴

Para distribuir el PlayStation, Sony estableció un canal minorista separado dedicado a su electrónica de consumo. Comercializó el PlayStation como una alternativa poderosa y a la moda frente los anticuados sistemas basados en cartuchos de Nintendo y Sega. Sony trabajó muy de cerca con los minoristas antes del lanzamiento para averiguar cómo podían ayudar a vender el PlayStation. A fin de impulsar la demanda, Sony diseñó exhibidores en tiendas para permitir a los consumidores potenciales probar el equipo. Justo antes del lanzamiento, Sony había reunido la impresionante cantidad de 12 000 establecimientos en Estados Unidos preparados para vender la consola.³⁵

Sony orientó la publicidad del PlayStation hacia los adultos masculinos de entre 18 y 35 años de edad. La

orientación fue evidente en el contenido de muchos de los juegos. Uno de los más grandes éxitos del PlayStation fue Tomb Raider, cuyo personaje central, Lara Croft, combinaba el atractivo sexual con la audacia, por lo que ayudó a atraer a una generación de personas mayores hacia el PlayStation.³⁶ Éste tenía un precio inicial de \$299 y los juegos se vendían al menudeo hasta por \$60. Según se dice, los directivos de Sony con sede en Tokio, habían insistido en fijar un precio de entre \$350 a \$400 para la consola, pero Olafsson ejerció una gran presión para reducir el precio. Como resultado de esta batalla interna, en enero de 1996, Olafsson dejó su puesto en Sony. Sin embargo, para entonces, Sony estaba siguiendo el plan marcado por Olafsson.³⁷

El trabajo de prelanzamiento de Sony fue premiado con fuertes ventas iniciales. Para enero de 1996, más de 800 000 PlayStation y cuatro millones de juegos se habían vendido en Estados Unidos. En mayo de 1996, con 1.2 millones de PlayStation vendidos, Sony redujo el precio del mismo a \$199. Sega respondió con una reducción similar para su Saturn. Los precios de algunos de los juegos iniciales de Sony también se redujeron a \$29.99. El fin de semana posterior a la reducción de precios, los minoristas reportaron que las ventas de PlayStation habían aumentado entre 350 y 1 000% durante la semana previa.³⁸ Las ventas aumentaron de manera continua durante todo 1996. Para final de año, las ventas del PlayStation y del software asociado aumentaron a \$1 300 millones, de un total de ventas estadounidenses de \$2 200 millones para todo el hardware de videojuegos y software. En marzo de 1997 Sony redujo una vez más el precio del PlayStation, esta vez a \$149. También redujo \$10 el precio al menudeo de sus juegos para un total de \$49.99. En ese momento Sony había vendido 3.4 millones de unidades de PlayStation en Estados Unidos, en comparación con 1.6 unidades del Saturn.³⁹ En todo el mundo las ventas del PlayStation superaron a las de Saturn, de 13 millones contra 7.8 millones unidades, respectivamente, además de que las ventas de Saturn se estaban desacelerando.⁴⁰ Era claro que la suerte estaba a favor de Sony, pero la empresa ahora tenía un nuevo desafío que enfrentar: la máquina de juegos de última generación de Nintendo, el N64.

NINTENDO CONTRAATACA

En julio de 1996 Nintendo lanzó el Nintendo 64 (N64) en el mercado japonés. Este lanzamiento fue seguido por una tardía introducción en el otoño en Estados Unidos. N64 es una máquina de 64 bits desarrollada en colabo-

ración con Silicon Graphics. En un principio, su lanzamiento se planeó un año antes, pues estuvo en desarrollo desde 1993. La máquina utilizaba un cartucho insertable en lugar de un lector CD-ROM. De acuerdo con Nintendo, los cartuchos permiten un tiempo de acceso más rápido y son más durables que los CD-ROM (una consideración importante cuando los usuarios son niños).⁴¹

Sin embargo, la característica más llamativa del N64 era su capacidad para desplegar gráficas en tercera dimensión. Ofrece figuras completamente redondeadas que pueden girar sobre sus talones y rotar 180 grados. Las técnicas avanzadas de trazo de rayos basadas en simulaciones militares y en estaciones de trabajo de ingeniería, agregaban realismo y lograban el contraste de colores, reflejos y sombras adecuados.

N64 estaba orientado a los niños y a los jóvenes adolescentes. Tenía un precio de \$200 y se lanzó con sólo cuatro juegos. A pesar de la falta de juegos, las ventas iniciales fueron fuertes. De hecho, 1997 resultó ser un año excelente tanto para Sony como para Nintendo. El mercado estadounidense en general era fuerte, con ventas de hardware y software combinadas de un total histórico de \$5 500 millones. Las estimaciones sugieren que PlayStation representaba 49% de las máquinas y juegos. N64 capturó una participación de 41%, lo que dejó a Sega a la zaga con menos de 10% del mercado. Durante el año, el precio promedio de las máquinas de juegos había caído a \$150. Para fin de año, había 300 títulos disponibles para el PlayStation, en comparación con 40 para N64. Los juegos para el PlayStation tenían un precio al menudeo de \$40 en promedio, en comparación con más de \$60 para el N64.⁴²

Para finales de 1998, PlayStation ampliaba su ventaja sobre el N64. En el mercado crucial estadounidense, PlayStation superaba al N64 por un margen de dos a uno, aunque Nintendo conservaba una ventaja en la categoría de menores de 12 años. En este punto, había 115 juegos disponibles para el N64 frente a 431 para el PlayStation.⁴³ En todo el mundo, Sony ahora vendía cerca de 55 millones de PlayStation. El éxito de esta consola tuvo un gran impacto en la utilidad neta de la empresa. En el año fiscal de 1998, el negocio de PlayStation generó ingresos de \$5 500 millones para Sony, 10% de sus ingresos mundiales, pero representaba \$866 millones o 22.5% de la utilidad de operación de la empresa.⁴⁴

LA ERA DE LOS 128 BITS

Cuando Nintendo lanzó su máquina de 64 bits en 1996, Sony y Sega no lo siguieron; en lugar de ello prefirieron

enfocarse en el desarrollo de máquinas aún más poderosas de 128 bits.

Sega fue la primera en lanzar una consola de videojuegos de 128 bits, que lanzó en Japón a finales de 1998 y en Estados Unidos a finales de 1999. El Dreamcast venía equipado con un módem de 56 kilobytes que permitía el juego en línea por internet. Para finales de 2000, Sega vendió alrededor de seis millones de Dreamcasts por todo el mundo, lo que representaba cerca de 15% de las ventas de la consola desde su lanzamiento. Sega alimentó las ventas del Dreamcast con la ayuda de desarrolladores de software que ayudaron a crear nuevos juegos, como Crazy Taxi, Resident Evil y Quake III Arena. La empresa tenía la meta de ventas por 10 millones de unidades para marzo de 2001, misma que nunca alcanzó.⁴⁵

A pesar de su posición como pionera con una máquina de 128 bits y de las críticas técnicas favorables, a finales de 2000 la empresa estaba en problemas. Sega estaba discapacitada primero por la escasez de productos debido a las restricciones en la oferta de partes componentes y después por una falta de demanda por parte de los consumidores que esperaban a ver si la consola de 128 bits de Sony, el esperado PlayStation 2 (PS2), era una máquina más atractiva. En septiembre de 2000, Sega respondió ante el inminente lanzamiento en Estados Unidos del PS2 de Sony con una reducción de precio para su consola, de \$199 a \$149. Después, a finales de octubre, Sega anunció que, debido a este corte de precios, era probable que perdiera \$200 millones para el año fiscal que terminaría en marzo de 2001.⁴⁶

El PlayStation 2 de Sony

El PS2 se lanzó en Japón a mediados de 2000 y en Estados Unidos a finales de octubre de 2000. Con un precio inicial de \$299, el PS2 resultó ser una máquina poderosa. En su centro había un chip procesador de gráficas de 300 megahertz que se desarrolló en conjunto con Toshiba y que consumió cerca de \$1 300 millones en investigación y desarrollo. Conocido como el procesador Emotion Engine, el chip permite que la máquina despliegue impactantes imágenes gráficas que antes sólo se podían ver en las supercomputadoras. El chip hizo del PS2 la máquina de videojuegos más poderosa nunca vista.

La máquina estaba configurada para reproducir diferentes formatos de CD y DVD, así como títulos de juegos propiedad de Sony. Como sucedía con el PlayStation original, el PS2 podía reproducir CD de audio. El sistema también era compatible con el PlayStation original: cualquier título de PlayStation podía ejecutarse en el PS2. Para justificar el alto precio, la unidad podía funcionar

también como reproductor de DVD con una calidad de imagen tan buena como los reproductores existentes. El PS2 no venía equipado con módem, pero tenía capacidades de establecimiento de redes y se le podía conectar un módem mediante uno de sus dos puertos USB.⁴⁷

El GameCube de Nintendo

Nintendo se había granjeado una sólida posición en la industria con su máquina N64 al enfocarse en su grupo demográfico central, los niños de entre 7 y 17 años de edad. En 1999, Nintendo tenía una participación de 33% en el mercado de hardware y 28% en el mercado de juegos. La máquina de juegos de video de siguiente generación de Nintendo, el Game Cube, incluía un módem y un poderoso procesador de 400 megahertz y 128 bits fabricado por IBM dentro de un cubo compacto. El GameCube marcó una ruptura con el enfoque tradicional de Nintendo que utilizaba cartuchos patentados que contenían el software de juegos. En su lugar, el software de la nueva consola venía en CD de ocho centímetros, más pequeños que los CD musicales. Los discos tenían una capacidad de 1.5 gigabytes de datos cada uno, una cantidad mucho mayor que los viejos cartuchos de juegos. Los jugadores podían controlar el GameCube con sus controles inalámbricos.⁴⁸

Nintendo trató de hacer que el GameCube fuera fácil de trabajar para los desarrolladores en lugar de enfocarse en lograr el punto máximo de desempeño. Aunque sin duda, ellos agradecieron esto, para cuando el GameCube llegó a las tiendas a finales de 2001, el PS2 ya había estado en el mercado por 18 meses y ostentaba una sólida colección de juegos. A pesar de su fuerte marca y de su propiedad intelectual que se reconocía al instante, que incluía títulos como Donkey Kong, Super Mario Brothers y los personajes de Pokémon, Nintendo estaba luchando por alcanzar a Sony. Además, casi al mismo tiempo, otro nuevo participante acababa de arribar a la industria con su oferta de 128 bits: Microsoft.

El Xbox de Microsoft

A finales de 1999 corría el rumor de que Microsoft estaba desarrollando una consola de videojuegos. En marzo de 2000, Bill Gates lo hizo oficial cuando anunció que Microsoft ingresaría al mercado de los videojuegos domésticos en otoño de 2001, con una consola llamada Xbox. En términos de poder informático puro, el Xbox de 128 bits tenía una ventaja sobre sus competidores. Tenía un procesador Pentium III de 733 megahertz, un chip de gráficas de alta potencia de Nvidia Corp, un cable

módem de banda ancha integrado, que permitiría jugar y navegar por internet a alta velocidad, 64 megabytes de memoria, lectores de CD y DVD y disco duro interno. El sistema operativo era una versión básica de su popular sistema operativo Windows optimizado para las capacidades de procesamiento de gráficas. Microsoft afirmaba que como el Xbox estaba basado en una tecnología conocida por las PC, sería mucho más fácil para los desarrolladores editar juegos para él y sería relativamente fácil lograr que juegos de PC se ejecutaran en el Xbox.⁴⁹

Aunque Microsoft era un recién llegado a la industria de los videojuegos, no era un extraño en la de los juegos. Durante mucho tiempo, había participado en esta industria de los juegos para PC y era uno de los más grandes editores de éstos, con éxitos como Microsoft Flight Simulator y Age of Empires I y II en su historial. Las ventas de juegos de Microsoft para PC aumentaron 50% cada año entre 1998 y 2001, y la empresa controlaba cerca de 10% de este mercado en 2001. Microsoft también ofreció durante algún tiempo juegos en línea, como su popular sitio MSN Gaming Zone. Iniciado en 1996, para 2001 el sitio web se había convertido en el centro de juegos para PC en línea más grande de internet, con casi 12 millones de suscriptores que pagaban \$9.95 al mes por jugar los mejores juegos, como Asheron's Call o Fighter Ace. Microsoft tampoco era novato en cuestión de hardware; sus joysticks y controles superaban en ventas a todas las demás marcas, también tenía un importante negocio de mouse de computadora.

Para construir el Xbox, Microsoft eligió a Flextronics, un subcontratista que ya había fabricado los mouse para Microsoft. Al darse cuenta de que quizás tendría que reducir los precios del Xbox después de un tiempo, Microsoft garantizó a Flextronics un margen de utilidad y se comprometió a subsidiarlo si los precios de venta disminuían más que la cantidad especificada. Para 2003, Microsoft pensaba perder \$100 en cada Xbox vendido. Para recuperarse y obtener utilidades, suponía que tenía que vender entre seis y nueve videojuegos por Xbox.⁵⁰

Los analistas especulaban que la incursión de Microsoft al mercado de los videojuegos domésticos era una respuesta a la amenaza potencial de Sony. A Microsoft le preocupaba que las consolas listas para internet como el PS2 pudieran acaparar muchas de las funciones de navegación por internet que realizaban las computadoras personales. Algunos en la empresa describían a las terminales de videojuegos con conexión a internet como caballos de Troya en la sala. Según los cálculos de Microsoft, la jugada lógica consistía en ingresar al mercado para probar y mantener a raya a Sony y a los demás. Con ingresos anuales superiores a \$20 000

millones a nivel mundial, el mercado de los videojuegos domésticos es gigantesco y una importante fuente de crecimiento potencial para Microsoft. Sin embargo, al alejarse de su mercado central, Microsoft corría un gran riesgo, en particular dada la escala de las inversiones requeridas para desarrollar el Xbox, que ascendían a \$1 500 millones, según informes.

Mortal Combat: Microsoft contra Sony

El lanzamiento del Xbox y del GameCube ayudó a impulsar las ventas del hardware y software de videojuegos hasta un récord de \$9 400 millones en 2001, de \$6 580 millones en 2000. Aunque tanto el Xbox como el Nintendo en un inicio tuvieron cuantiosas ventas, el impulso declinó de manera severa en 2002. Microsoft, en particular, encontró muy difícil penetrar en el mercado japonés. Para septiembre de 2002 Sony había vendido 11.2 millones de unidades de PS2 en Estados Unidos frente a 2.2 millones de unidades del Xbox y 2.7 millones de unidades del GameCube de Nintendo. Incapaz de proteger su participación de mercado después de la entrada de los nuevos competidores, Sega salió del mercado de las consolas, anunciando que, en adelante, se enfocaría sólo en desarrollar juegos para otras plataformas.

En junio de 2002 Sony respondió a las nuevas incursiones al reducir el precio del PS2 de \$299 a \$199. De inmediato, Microsoft lo imitó y redujo el precio de su Xbox de \$299 a \$199, mientras que Nintendo lo redujo de \$299 a \$149.⁵¹ Un año después, Sony redujo los precios de nuevo, y esta vez lo fijó en \$179 por consola. Una vez más, Microsoft hizo lo propio y en marzo de 2004 tomó la iniciativa y fijó el precio de su Xbox en \$149. Sony hizo lo mismo dos meses después.⁵²

Sin embargo, la estrategia de Microsoft implicaba mucho más que sólo reducir precios. En noviembre de 2002, Microsoft anunció que introduciría un nuevo servicio para los jugadores, el Xbox Live. Por \$50 al año, los suscriptores del Xbox Live con conexiones de banda ancha podrían jugar versiones en línea de los juegos Xbox con otros suscriptores. Para soportar el Xbox Live, Microsoft invirtió unos \$500 millones en centros de datos propios para ofrecer el servicio de juegos en línea.

Sin lugar a dudas el negocio de los juegos en línea fue, desde un principio, una prioridad estratégica. A diferencia del PS2 y del GameCube, el Xbox llegó con una capacidad de banda ancha integrada. La decisión de complementar el Xbox con esta capacidad se tomó en 1999 cuando menos de 5% de los hogares estadounidenses tenía conexión de banda ancha a internet. Al ex-

plicar por qué tomaron esta decisión en un momento en que los rivales carecían de esta conexión, el director del Xbox, Jay Allard, observó que “Mi actitud siempre fue la de apostar al futuro, no en su contra”.⁵³ Aunque el PS2 de Sony podía conectarse a internet por medio de una conexión de banda ancha, hacerlo requería la compra de una tarjeta de red especial con un costo de \$40.

A mediados de 2003, Xbox Live tenía alrededor de 500 000 suscriptores, en comparación con 80 000 que se habían registrado para jugar los juegos del PS2 en línea. En ese momento había 28 juegos en línea para Xbox y 18 para el PS2. Para enero de 2004, las cifras comparativas eran de 50 para Microsoft y 32 para Sony. A mediados de 2004, Microsoft firmó un trato con EA, el editor de videojuegos más grande del mundo, para llevar sus juegos, incluido su éxito más vendido, Madden Football, a la plataforma de Sony.

A pesar de todas estas maniobras estratégicas, para finales de 2004, Xbox seguía ocupando un distante segundo lugar después del PS2 en el mercado de los videojuegos, con ventas de 14 millones de consolas frente a los 70 millones de Sony (Nintendo había vendido 13 millones de consolas GameCube). Si bien Sony hacía mucho dinero de este negocio, Microsoft registraba pérdidas significativas. En el año fiscal de 2004, la división de hogar y entretenimiento de Microsoft, de la cual Xbox es el mayor componente, registró ingresos por \$2 450 millones, pero pérdidas por 1 135 millones. Por el contrario, la división de juegos de Sony tuvo \$7 500 millones en ventas en el año fiscal de 2004 y generó utilidad de operación de \$640 millones.

Sin embargo, Microsoft indicó que estaría en el negocio por largo tiempo. A finales de 2004, la empresa obtuvo un gran impulso después del lanzamiento de Halo 2, la secuela de Halo, uno de los juegos mejor vendidos. Cuando calculó el monto total del primer día de ventas de Halo 2, los directivos de Sony se preocuparon. Microsoft anunció que Halo 2 tuvo ventas de \$125 millones en sus primeras 24 horas en el mercado en Estados Unidos y Canadá, un récord en la industria. Estas cifras representaban ventas de 2.38 millones de unidades y colocaron a Halo 2 firmemente en el camino de convertirse en uno de los videojuegos más importantes de todos los tiempos con la probabilidad de sobrepasar al Super Mario 64 de Nintendo, que había vendido \$308 millones en Estados Unidos desde su debut en septiembre de 1996. Además, se rumoraba que la empresa estaría a un año de ventaja de Sony en llevar al mercado su nueva consola de videojuegos de siguiente generación. A finales de 2004, los informes sugerían que el Xbox 2 estaría en el mercado a tiempo para la temporada navideña de

2005, quizá un año completo antes que el PlayStation 3 de Sony (PS3). Pues se decía que Sony tenía problemas técnicos mientras desarrollaba el PS3.⁵⁵

LA SIGUIENTE GENERACIÓN

A medida que la batalla entre el PS2 y el Xbox llegaba a su final, era evidente que Sony había sido el vencedor. De 2001 hasta el otoño de 2006, cuando el PS3 llegó al mercado, Sony había vendido cerca de 110 millones de consolas PS⁵⁶, frente a 25 millones de Xbox de Microsoft y 21 millones de GameCube de Nintendo.⁵⁶ La ventaja que tenía Sony por su base instalada redundó en una gigantesca superioridad en el número de juegos vendidos: alrededor de 1080 millones para el PS2 para mediados de 2006, frente a 200 millones para el Xbox.⁵⁷ Con regalías promedio sobre software producido por terceros de \$8 por juego vendido, las implicaciones financieras de la ventaja de Sony con el PS2 son obvias.⁵⁸ De hecho, en 2005, la división de juegos de Sony contribuyó con 6.24% de los ingresos totales de la empresa pero con 38% de la utilidad de operación. En cambio, la división de hogar y entretenimiento de Microsoft perdió \$4000 millones entre el lanzamiento del Xbox y mediados de 2006.

Sin embargo, para 2006, todo esto ya era historia. En noviembre de 2005 Microsoft lanzó su máquina de siguiente generación, el Xbox 360, con lo que venció a Sony y Nintendo en llegar al mercado con todo un año de anticipación. El Xbox 360 representaba un gigantesco avance tecnológico sobre el Xbox original. Para ofrecer una mejor calidad de imagen, el Xbox 360 podía ejecutar 500 millones de polígonos por segundo: un incremento cuatro veces mayor en relación con el Xbox. El principal microprocesador era 13 veces más rápido que el chip en el Xbox. El Xbox 360 tenía 8 veces más memoria, es decir, 512 megabytes de memoria, y un disco duro de 20 gigabytes, 2.5 más grande que el del Xbox. Desde luego, el Xbox 360 cuenta con conexión de banda ancha a Internet.

Esta máquina la produjo Flextronics y Wistron, dos subcontratistas (un tercero comenzó a producir después del lanzamiento). Con un precio de \$299, el Xbox 360 se vendió con pérdidas. El costo de producirlo se estimaba de hasta \$500, en su lanzamiento, pero para 2006, esto se redujo a \$350. La meta de Microsoft era salir sin ganar ni perder en la venta del hardware a medida que las eficiencias de manufactura disminuyeran los costos unitarios.

Para sembrar el mercado con juegos, Microsoft tomó varias medidas. Primero, con el apoyo de su nego-

cio de Windows, ofreció a los desarrolladores de juegos herramientas diseñadas para automatizar muchas de las tareas de programación de software clave y así reducir los tiempos y costos de desarrollo. La empresa tuvo que ampliar sus estudios de videojuegos, al comprar a varios desarrolladores independientes de videojuegos, como Bungie Studios, los fabricantes de Halo. Esta estrategia permitió a Microsoft ofrecer contenido exclusivo para el Xbox 360, algo que las terceras partes estaban renuentes a hacer.

Con el incremento en los costos del desarrollo de juegos entre \$10 y \$15 millones para los juegos más complejos, y un mayor tiempo de desarrollo de entre 24 y 36 meses, Microsoft también tenía que ofrecer un aliciente para lograr atraer a terceros desarrolladores. Aunque los detalles de las regalías se mantuvieron en secreto, se cree que Microsoft ofreció tasas de regalías muy bajas y quizás hasta de cero, por un periodo específico a los desarrolladores de juegos que se comprometieran desde un principio con el Xbox 360. Uno de ellos fue EA, el líder independiente de videojuegos, que se suponía tenía un presupuesto de \$200 millones para desarrollar unas 25 versiones de sus juegos mejor vendidos, como los de deportes, para el Xbox 360. Microsoft tenía presupuestado un monto similar para desarrollar juegos propios.⁵⁹

Al final resultó que había alrededor de 18 juegos disponibles para el lanzamiento de noviembre de 2005 del Xbox 360, y para finales de 2006 esta cifra había aumentado a cerca de 160. El lanzamiento de Halo 3, que se esperaba como uno de los juegos más exitosos para el Xbox 360, fue en septiembre de 2007. Exclusivo para el Xbox 360, Halo 3 obtuvo en su primer día de ventas \$170 millones, lo cual es un récord en la industria. Grand Theft Auto 4, la franquicia más popular del PS2, tuvo un lanzamiento simultáneo tanto para el Xbox 360 como para el PS3 en 2007: un duro golpe para Microsoft.

El lanzamiento inicial del Xbox 360 se vio afectado por la escasez de componentes clave, lo que limitó el número de máquinas que Microsoft podía llevar al mercado. De Sony haber lanzado a tiempo su PS3, éste habría sido un serio error, pero retrasó el lanzamiento de su PS3, primero hasta la primavera de 2006 y después hasta noviembre de 2006. Para cuando Sony lanzó su PS3 en esa fecha, ya se habían vendido unos seis millones de consolas Xbox 360 y Microsoft pronosticaba ventas de 10 millones para finales de 2006.

Como con el Xbox, Microsoft impulsó al Xbox Live con el Xbox 360. La empresa invirtió hasta \$1000 millones en Live desde sus inicios. Para finales de 2006,

Microsoft afirmaba que alrededor de 60% de los clientes del Xbox 360 también estaba suscrito al Xbox Live y que ese servicio contaba con cuatro millones de suscriptores. A principios de 2008 había más de 10 millones de suscriptores. Xbox Live permitía a los usuarios jugar contra los demás en línea y descargar contenido digital del Xbox Live Marketplace. Si se mira hacia el futuro, no hay duda de que Microsoft considera el Xbox Live como un elemento crítico de su estrategia, que permitirá a los propietarios de Xbox descargar cualquier contenido digital (juegos, películas, música) en sus consolas, que podrían convertirse en el centro del sistema de entretenimiento digital del hogar.

El modelo de negocio del Xbox 360 depende del número de juegos vendidos por consola, del porcentaje de propietarios de consolas que se suscriben al Xbox Live, de las ventas de accesorios de hardware (por ejemplo, controles, lectores de HD-DVD, adaptador inalámbrico para conexión de redes) y de que la consola misma alcance un punto de equilibrio de los costos de producción. Los informes sugieren que Microsoft alcanzará este punto de equilibrio si los propietarios de cada consola compran de seis a siete juegos, de dos a tres accesorios y si alrededor de 10 millones se suscriben a Xbox Live (Microsoft divide los ingresos de Xbox Live con los desarrolladores de juegos). Para finales de 2006, se estimaba que unos 33 millones de juegos se habían vendido para Xbox 360.⁶⁰

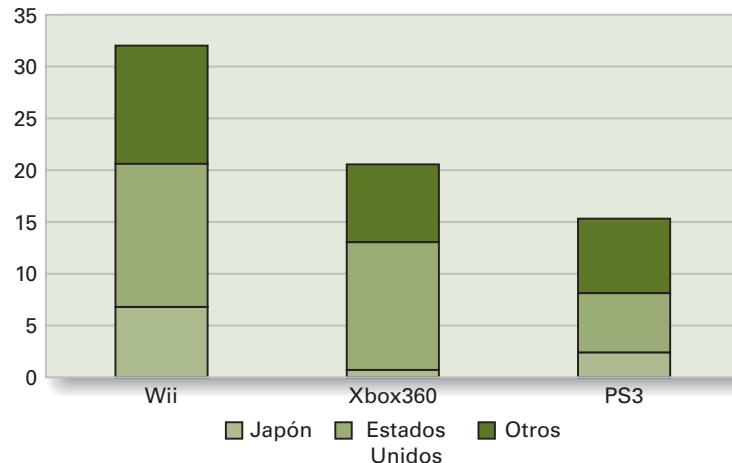
Finalmente, Sony lanzó el PS3 el 11 de noviembre de 2006 en Japón, y el 17 de ese mes en Estados Unidos. El retraso en el lanzamiento del PS3 se debió a la decisión de Sony de integrar un lector Blu-ray en el PS3, junto con los problemas de desarrollar el procesador Cell que sería el corazón del PS3. El Blu-ray es el formato HD-DVD patentado por Sony. Por ahora, la empresa está atrapada en una guerra de formatos con Toshiba, que está apoyando su formato rival HD-DVD (que puede compararse como un accesorio para el Xbox 360). Sony ha afirmado que la combinación de su procesador Cell y el lector de DVD Blu-ray dará al PS3 un desempeño mucho mejor que el del Xbox 360. Si bien esto es cierto en el sentido técnico (los discos Blu-ray tienen cinco veces más capacidad de almacenamiento que los discos DVD para el Xbox 360), pocos analistas han observado grandes diferencias desde una perspectiva de juego, quizás porque en un principio había pocos juegos que mostraran el verdadero poder del PS3.

Lo que es cierto es que incorporar lectores Blu-ray al PS3 ha incrementado de manera significativa los costos del PS3. Sony está vendiendo sus lectores Blu-ray separados a \$999, lo cual sugiere que el PS3, con un precio ini-

cial entre \$500 y \$600 dependiendo de la configuración, está en cierto sentido subsidiado por los reproductores Blu-ray. La escasez de los diodos azules, un componente crítico de los lectores HD-DVD, también limitó la oferta de PS3 después de su lanzamiento. Sólo había disponibles 93 000 consolas PS3 para el lanzamiento japonés. En el momento del lanzamiento, sólo había unos 20 juegos disponibles para el PS3. Sony también anunció su oferta de juegos en línea para competir con el Xbox Live y afirmó que sería gratuita para los usuarios del PS3.

Nintendo también regresó a la pelea. En noviembre de 2006 lanzó su oferta de siguiente generación, el Wii. Cuando desarrollaba el Wii, Nintendo tomó varias decisiones estratégicas interesantes. Primero, decidió no competir con Microsoft ni con Sony en cuanto al poder de procesamiento de gráficas. En lugar de desarrollar una máquina de alta potencia atiborrada de componentes costosos y hechos a la medida, utilizaría componentes estándar para ensamblar una máquina mucho más barata que pudiera venderse a un precio más bajo (el precio inicial era de \$250). Aunque esta máquina no ofrecía las capacidades de procesamiento de gráficas que el Xbox 360 o el PS3, el desarrollo de sus juegos era más barato, cerca de \$5 millones por cada uno en comparación con los \$20 millones para el PS3. Segundo, Nintendo decidió orientarse a un nuevo grupo demográfico, las personas indiferentes que no estaban interesadas en los videojuegos, en comparación con el jugador típico. Nintendo ya tenía alguna evidencia de que podía explotar este mercado y de que sería muy rentable. En 2004 Nintendo había lanzado un juego para su consola portátil, el DS, que estaba orientada no a su grupo demográfico principal, de niños entre 7 y 12 años de edad, sino a un mercado mucho más amplio. El juego, Brain Age, basado en un régimen de entrenamiento cerebral desarrollado por un neurocientífico japonés, tuvo un gran éxito en Japón, con ventas de más de 12 millones de unidades. Esto convirtió al DS en un éxito en lugares tan inusitados como los sanatorios. Tercero, en lugar del poder de procesamiento, Nintendo decidió enfocarse en desarrollar un control inalámbrico sensible al movimiento que pudiera detectar el movimiento de los brazos y manos y transferirlos a la pantalla. Esto permitió el desarrollo de juegos interactivos y que los jugadores controlaran físicamente la acción en la pantalla con el movimiento de sus brazos, ya fuera para nadar, agitar un bat imaginario, conducir un kart o blandir una espada en el aire.⁶¹

A principios de 2007 no quedaba duda de que el Wii se había convertido en un éxito sorpresivo. La combinación de precio bajo, diseño innovador y una colección

Figura 1 Ventas acumuladas de la plataforma hasta septiembre de 2008 (millones de unidades)

Fuente: Datos básicos de VG Chartz en <http://www.vgchartz.com/>.

de juegos famosos basados en la franquicia de larga trayectoria de Nintendo, como Mario Brothers y Pokémon, ayudó a impulsar las ventas. Además, según lo planeado, el Wii parecía atraer a una gama más amplia de grupos de edad y de ambos géneros. Pronto comenzaron a aparecer artículos que explicaban la forma en que los asilos comparaban el Wii para que los residentes pudieran jugar béisbol virtual cuando sus nietos los visitaban, y las ventas comenzaron a aumentar.

Para 2008 Nintendo se había apoderado de la posición de liderazgo en la industria (figura 1). Acumulativamente, el Wii había vendido alrededor de 32 millones de unidades en todo el mundo para septiembre de 2008, en comparación con 20.6 millones de unidades para el

Xbox 360 y 15.3 millones de unidades para el PS3. Además, Nintendo había establecido una fuerte posición en todos los mercados más importantes, a diferencia de Microsoft, por ejemplo, que había sido incapaz de lograr ventas importantes para su Xbox 360 en Japón. La popularidad del Wii ayudó a impulsar las ventas y utilidades de Nintendo hasta niveles históricos, con pronósticos de utilidad neta de hasta \$3 780 millones para el año que terminaría en marzo de 2009, un monto histórico. La capitalización de mercado de Nintendo en el mercado bursátil japonés superó la de Sony y, en septiembre de 2008, ocupó el segundo lugar, sólo detrás de Toyota. Todo parece indicar que éste es el regreso de Nintendo.

Notas

1. Un buen recuento de la historia temprana de Bushnell y Atari se puede encontrar en S. Cohen, *Zap! The Rise and Fall of Atari*, Nueva York: McGraw-Hill, 1984.
2. R. Isaacs, "Video Games Race to Catch a Changing Market", *Business Week*, 26 de diciembre de 1977, 44B.
3. P. Pagnano, "Atari's Game Plan to Overwhelm Its Competitors", *Business Week*, 8 de mayo de 1978, 50F.
4. R. Isaacs, "Video Games Race to Catch a Changing Market", *Business Week*, 26 de diciembre de 1977, 44B.
5. P. Pagnano, "Atari's Game Plan to Overwhelm Its Competitors", *Business Week*, 8 de mayo de 1978, 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 Video Game Woes", *Financial Times*, 14 de diciembre de 1983, 23.
8. M. Schrage, "The High Tech Dinosaurs: Video Games, Once Ascendant, Are Making Way", *Washington Post*, 31 de julio de 1983, F1.
9. D. Sheff, *Game Over*, Nueva York: Random House, 1993.
10. Citado en D. Sheff, *Game Over*, Nueva York: Random House, 1993, 38.
11. D. Sheff, *Game Over*, Nueva York: Random House, 1993.
12. D. Golden, "In Search of Princess Toadstool", *Boston Globe*, 20 de noviembre de 1988, 18.
13. N. Gross y G. Lewis, "Here Come the Super Mario Bros.", *Business Week*, 9 de noviembre de 1987, 138.
14. D. Sheff, *Game Over*, Nueva York: Random House, 1993.
15. D. Golden, "In search of Princess Toadstool", *Boston Globe*, 20 de noviembre de 1988, 18.
16. StaffReporter, "Marketer of the Year", *Adweek*, 27 de noviembre de 1989, 15.
17. C. Lazzareschi, "No Mere Child's Play", *Los Angeles Times*, 16 de diciembre de 1988, 1.
18. Para un buen resumen de los inicios de Sega vea J. Battle y B. Johnstone, "The Next Level! Sega's Plans for World Domination", *Wired*, edición 1.06, diciembre 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", *Wired*, edición 1.06, diciembre de 1993.
21. Para detalles contextuales vea J. Flower, "3DO: Hip or Hype?" *Wired*, edición 1.02, mayo/junio 1993.
22. R. Brandt, "3DO's New Game Player: Awesome or another Betamax?", *Business Week*, 11 de enero de 1993, 38.
23. J. Flower, "3DO: Hip or Hype?" *Wired*, edición 1.02, mayo/junio de 1993.
24. S. Jacobs, "Third Time's a Charm (They Hope)", *Wired*, edición 2.01, enero de 1994.
25. A. Dunkin, "Video Games: The Next Generation", *Business Week*, 31 de enero de 1994, 80.
26. J. Greenstein, "No Clear Winners, Though Some Losers: The Video Game Industry in 1995", *Business Week*, 22 de diciembre de 1995, 42.
27. Staff Reporter, "3DO Says 'I Do' on Major Shift of Its Game Strategy", *Los Angeles Times*, 17 de septiembre de 1996, 2.
28. J. Battle y B. Johnstone, "The Next Level: Sega's Plans for World Domination", *Wired*, edición 1.06, diciembre de 1993.
29. J. Greenstein, "No Clear Winners, Though Some Losers: The Video Game Industry in 1995", *Business Week*, 22 de diciembre de 1995, 42.
30. D. P. Hamilton, "Sega Suddenly Finds Itself Embattled", *Wall Street Journal*, 31 de marzo de 1997, A10.
31. S. Taves, "Meet Your New Playmate", *Wired*, edición 3.09, septiembre de 1995.
32. Kunni, I., "The Games Sony Plays", *Business Week*, 15 de junio de 1998, 128.
33. C. Platt, "WordNerd", *Wired*, edición 3.10, octubre de 1995.
34. I. Kunni, "The Games Sony Plays", *Business Week*, 15 de junio de 1998, 128.
35. J. A. Trachtenberg, "Race Quits Sony Just Before U.S. Rollout of Its PlayStation Video-Game System", *Wall Street Journal*, 8 de agosto de 1995, B3.
36. S. Beenstock, "Market Raider: How Sony Won the Console Game", *Marketing*, 10 de septiembre de 1998, 26.
37. J. A. Trachtenberg, "Olafsson Calls It Quits as Chairman of Sony's Technology Strategy Group", *Wall Street Journal*, 23 de enero de 1996, B6.
38. J. Greenstein "Price Cuts Boost Saturn, PlayStation Hardware Sales", *Video Business*, 31 de mayo de 1996, 1.
39. Greenstein, J., "Sony Cuts Prices of PlayStation Hardware", *Video Business*, 10 de marzo de 1997, 1.
40. D. Hamilton, "Sega Suddenly Finds Itself Embattled", *Wall Street Journal*, 31 de marzo de 1997, A10.
41. Staff Reporter, "Nintendo Wakes Up", *The Economist*, 3 de agosto de 1996, 55-56.
42. D. Takahashi, "Game Plan: Video Game Makers See Soaring Sales Now-And Lots of Trouble Ahead", *Wall Street Journal*, 15 de junio de 1998, R10.
43. D. Takahashi, "Sony and Nintendo Battle for Kids under 13", *Wall Street Journal*, 24 de septiembre de 1998, B4.
44. I. Kunni, "The Games Sony Plays", *Business Week*, 15 de junio de 1998, 128.
45. R. A. Guth, "Sega Cites Dreamcast Price Cuts for Loss Amid Crucial Time for Survival of Firm", *Wall Street Journal*, 30 de octubre de 2000, A22.
46. R. Guth, "Sega Cites Dreamcast Price Cuts for Loss Amid Crucial Time for Survival of Firm", *Wall Street Journal*, 30 de octubre de 2000, 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 Dream Appears a Tough Competitor", *Atlanta Journal/Atlanta Constitution*, 1 de octubre de 2000, P1.
48. R. A. Guth, "New Players from Nintendo Will Link to Web", *Wall Street Journal*, 25 de agosto de 2000, B1.
49. D. Takahashi, "Microsoft's X-Box Impresses Game Developers", *Wall Street Journal*, 13 de marzo de 2000, B12.
50. K. Powers, "Showdown", *Forbes*, 11 de agosto de 2003, 86-87.
51. *The Economist*, "Console Wars", 22 de junio de 2002, 71.
52. R. A. Guth, "Game Gambit: Microsoft to Cut Xbox Price", *Wall Street Journal*, 19 de marzo de 2004, B1.
53. K. Powers, "Showdown", *Forbes*, 11 de agosto de 2003, 86-87.
54. E. Taub, "No Longer a Solitary Pursuit: Video Games Move Online", *New York Times*, 5 de julio de 2004, C4.
55. J. Greene y C. Edwards, "Microsoft Plays Video Leapfrog", *Business Week*, 10 de mayo de 2004, 44-45.
56. "Playing a Long Game", *The Economist*, 18 de noviembre de 2006, 63-65.
57. B. Thill, "Microsoft: Gat Game? Update on Vista, Xbox and the Tender", *Citigroup Capital Markets*, 30 de agosto de 2006.
58. Ibid.
59. D. Takahashi, *The Xbox 360 Uncloaked*, Spider Works, 2006.
60. B. Thill, "Microsoft: Gat Game? Update on Vista, Xbox and the Tender", *Citigroup Capital Markets*, 30 de agosto de 2006.
61. J. M. O'Brian y C. Tkaczyk, "Wii Will Rock You", *Fortune*, 11 de junio de 2007, 82-92.

CASO 9

CHARLES SCHWAB

INTRODUCCIÓN

En 1971, Charles Schwab, que en esa época tenía 32 años de edad, estableció su correduría de bolsa, First Comander, que después cambiaría de nombre a Charles Schwab & Company, Inc. En 1975, cuando la Securities and Exchange Commission (SEC) abolió las cuotas fijas obligatorias sobre transacciones bursátiles, Schwab actuó con rapidez para incursionar en el negocio de la correduría de descuento, en que ofrecía tasas hasta 60% inferiores a las de los corredores con cuotas completas. Durante los siguientes 25 años, la empresa experimentó un fuerte crecimiento, estimulado por su enfoque centrado en el cliente, sus audaces inversiones en tecnología de información (TI) y las diversas innovaciones de productos, como su incursión en la industria de las transacciones en línea en 1996.

Para 2000 la empresa era considerada por muchos una de las más grandes historias de éxito de la era. Sus ingresos habían aumentado a \$7 100 millones y la utilidad neta a \$803 millones, en comparación con \$1 100 millones y \$124 millones, respectivamente, en 1993. Las transacciones en línea habían aumentado y representaban 84% de todas las transacciones bursátiles realizadas por medio de Schwab, en comparación con casi nada en 1995. El precio de las acciones de la empresa había aumentado más que las acciones de Microsoft durante los 10 años anteriores. En 1999, el valor de mercado de Schwab eclipsó al de Merrill Lynch, el corredor de servicios integrales más grande del país, a pesar de que los ingresos de Schwab eran 60% menores.

Sin embargo, 2000 resultó ser el comienzo de difíciles retos. Entre marzo de 2000 y mediados de 2003, los precios de las acciones en Estados Unidos colapsaron, con pérdidas en el índice tecnológico NASDAQ por 80% de su valor, entre los puntos máximo y mínimo. El volu-

men de transacciones en línea en Schwab se desplomó de un promedio de 204 000 transacciones diarias en 2000 a 112 000 transacciones al día en 2002. En 2003, los ingresos disminuyeron a \$4 300 millones, la utilidad neta se contrajo a \$472 millones y el precio de las acciones se derrumbó de un máximo de \$51.70 por acción en 1999 a un mínimo de \$6.30 a principios de 2003. Para Schwab, la pregunta estratégica clave era cómo revertir el colapso, revitalizar el crecimiento y alcanzar la meta de la empresa de un crecimiento en ingresos anuales de 20% y un margen de utilidad mayor a 12 por ciento.

LA INDUSTRIA DE LA CORREDURÍA BURSÁTIL¹

Un título se refiere a instrumentos financieros, como acciones, bonos, contratos de commodities, de opción de compra de acciones y de intercambio de divisas. La industria de la correduría bursátil está relacionada con la emisión y el intercambio de títulos financieros y con varias actividades relacionadas. Los clientes de un corredor pueden ser individuos, corporaciones u organismos gubernamentales. Los corredores llevan a cabo una o varias de las siguientes funciones: ayudar a las corporaciones a recabar capital mediante la oferta de acciones y bonos; ayudar a los gobiernos a recaudar capital por medio de la emisión de bonos; asesorar a las empresas en cuanto a sus necesidades de divisas extranjeras; asistir a las corporaciones en fusiones y adquisiciones; ayudar a los individuos a planear su futuro y a negociar títulos financieros y ofrecer investigaciones detalladas sobre inversiones a individuos e instituciones, de manera que puedan tomar decisiones más informadas.

Contexto de la industria

En 2007, había más de 5 000 corredores-agentes registrados en Estados Unidos, en comparación con 9 515 en 1987. La industria está concentrada en unas 195 empresas que forman parte de la Bolsa de Valores de Nueva York (NYSE, por sus siglas en inglés) y representan 86% de los activos de todos los corredores y 75% de los ingresos y el capital. Las 10 empresas NYSE más grandes representaban 73.6% de los ingresos brutos en la industria en 2007, en comparación con 48% en 1998. La consolidación de la industria ha estado motivada en parte por la desregulación, la cual se analiza con mayor detalle a continuación.

Los corredores obtienen sus ganancias de varias formas. Obtienen comisiones (o cuotas) por llevar a cabo la orden de un cliente de comprar o vender un título determinado (acciones, bonos, contratos de opciones, etc.). Obtienen ingresos, es decir, las ganancias y pérdidas realizadas o no sobre los títulos manejados y negociados por la firma de corretaje. Ganan dinero por las cuotas de suscripción, que son las comisiones que cobran a sus clientes corporativos o gubernamentales por administrar la emisión de acciones o bonos a su nombre. Obtiene cuotas por la administración de activos, es decir, el ingreso por la venta de títulos de fondos mutualistas, de las comisiones de supervisión de cuentas o de las comisiones por servicios administrativos o por su consultoría en inversiones. Reciben un margen de interés, que es el interés que los clientes pagan al corredor cuando piden prestado contra el valor de sus títulos para financiar sus compras. Obtienen otros ingresos relacionados mediante las comisiones por colocaciones privadas (por ejemplo, comisiones por transacciones de capital privado) y de suscripción por servicios de investigación, cobros por su trabajo de consultoría en fusiones y adquisiciones propuestas, cuotas por opciones llevadas a cabo fuera del mercado bursátil, entre otros. Por último, muchos corredores reciben un ingreso ajeno a los títulos de otros servicios financieros, como operaciones de tarjetas de crédito o servicios hipotecarios.

La figura 1 ilustra la división entre diversas fuentes de ingresos para los corredores en 2004 y 2007. De interés especial es el repunte en el “ingreso por otros títulos” en 2007. Esto refleja el auge de las comisiones por transacciones de capital privado, contratos de derivados y cuotas asociadas que no se ejecutaban por medio de un mercado bursátil y que, por tanto, *no* estaban reguladas. El alto volumen de derivados, en especial, fue un factor importante en la agitación económica que en 2008 conmocionó a los mercados financieros globales, pues

Figura 1 Línea de negocios de los corredores, como porcentaje de los ingresos, 2004 y 2007

Rubro	2004 (%)	2007 (%)
Comisiones	16.5	8.2
Ganancia transaccional	10.9	-2.9
Ganancia por inversiones	1.04	0.9
Suscripción	10.5	6.6
Margen de interés	3.9	8.3
Cuota por administración de activos	8.8	6.1
Commodities	0.6	0.2
Ingreso por otros títulos	37.2	60.4
Otros ingresos	6.8	10

Fuente: SIFMA.

muchos derivados estaban vinculados a títulos respaldados por hipotecas, cuyo valor colapsó durante 2008.

Grupos industriales

Las firmas de correduría pueden dividirse en cinco grupos. Primero, existen empresas nacionales de línea completa, que son los corredores de servicios integrales con amplios sistemas de sucursales. Ofrecen prácticamente todos los servicios y productos financieros que puede una firma de correduría tanto a los clientes minoristas como a las instituciones (corporaciones, gobiernos y otras organizaciones sin fines de lucro, como las universidades). Ejemplos de tales empresas incluyen a Merrill Lynch, Salomon Smith Barney y A. G. Edwards. La mayoría de estas empresas tiene sus oficinas corporativas en Nueva York. Para los clientes minoristas, las firmas de servicios integrales ofrecen acceso a consultores financieros, servicios tradicionales de corretaje, informes de investigación de títulos, servicios de administración de activos, consejo de planeación financiera y una variedad de otros servicios, como préstamos de margen, préstamos hipotecarios y tarjetas de crédito. Para clientes institucionales, estas empresas también organizarán y financiarán la emisión de títulos financieros, administrarán sus activos financieros, ofrecerán asesoría sobre fusiones y adquisiciones e informes de investigación más detallados de los que suelen ofrecerse a los clientes minoristas, con frecuencia a cambio de una cuota.

Los grandes bancos de inversión son un segundo grupo, el cual incluye a Lehman Brothers, Bear Stearns, Goldman Sachs y Morgan Stanley. Estos bancos tienen

una red limitada de sucursales y se enfocan principalmente en clientes institucionales, aunque también pueden tener un negocio minorista enfocado en individuos de alto patrimonio neto (por lo general, individuos con más de \$1 millón para invertir). En 2008, Lehman Brothers quebró, víctima de malas inversiones en títulos respaldados por hipotecas, mientras que el banco grande, JP Morgan, adquirió Bear Stearns, lo cual dejó a Goldman Sachs como el único representante independiente en su tipo.

Un tercer grupo son los corredores regionales, que son operaciones de corretaje de servicios integrales con una red de sucursales en ciertas regiones del país. Los corredores regionales suelen enfocarse en clientes minoristas, aunque algunos tienen presencia institucional.

Cuarto, hay varios corredores con sede en la ciudad de Nueva York, que llevan a cabo una amplia variedad de servicios financieros, como correduría, banca de inversión, administración tradicional de dinero, etcétera.

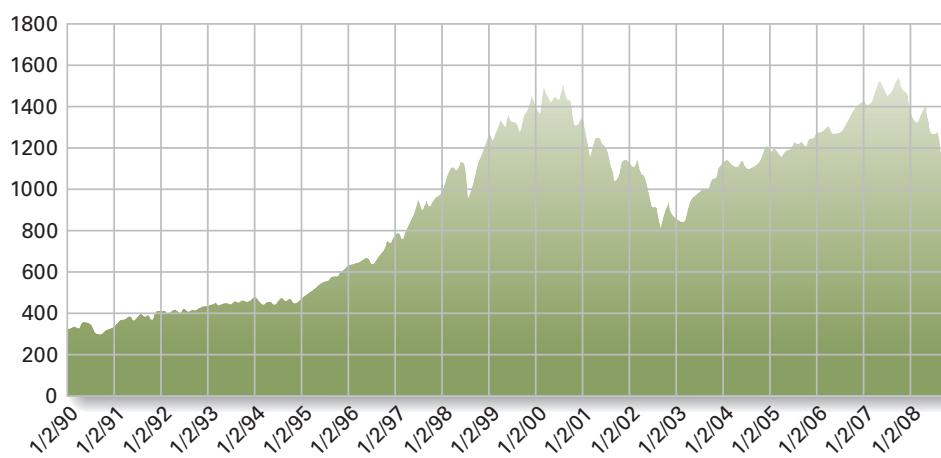
Por último, están los corredores de descuento, que participan principalmente en el negocio de la correduría de descuento y se enfocan en ejecutar órdenes de compra y venta de acciones para los clientes minoristas. Las comisiones son su principal fuente de ingresos. Cobran comisiones más bajas que los corredores de servicios integrales, pero no ofrecen la misma infraestructura que los consultores financieros personales y los informes de investigación detallados. Los corredores de descuento ofrecen servicios en línea de transacciones y ejecución con grandes descuentos. Muchos corredores de descuento, como Ameritrade y E*Trade, no tienen sucursales. Schwab, que fue uno de los primeros corredores de descuento y sigue siendo el más grande, tiene

una red de oficinas físicas, así como una presencia en línea líder.

Tendencias de las ganancias

Los ingresos y ganancias de la industria son volátiles, dependen de las variaciones en el volumen de la actividad de operaciones (y de las comisiones), de la suscripción y de la actividad relativa a fusiones y adquisiciones. Todas estas tendencias pueden estar altamente correlacionadas con los cambios en el valor de las tasas de interés y del mercado bursátil. En general, cuando las tasas de interés disminuyen, el costo de los préstamos también, así que las corporaciones y los gobiernos tienden a emitir más títulos, lo cual incrementa el ingreso por suscripción. Por otra parte, las tasas de interés bajas tienden a estimular el crecimiento económico, lo cual genera utilidades corporativas más altas y por tanto valores más altos de las acciones. Cuando las tasas de interés disminuyen, los individuos suelen retirar parte de su dinero de cuentas o bonos con bajos rendimientos de interés e invertirlo en acciones, en un esfuerzo por generar rendimientos más altos. Esto aumenta el volumen de las operaciones y por tanto las comisiones. Las bajas tasas de interés, al reducir el costo del préstamo, también pueden incrementar la actividad de las fusiones y adquisiciones. Además, en un mercado bursátil creciente, las corporaciones suelen usar sus acciones como la moneda con la cual adquieren otras empresas. Esto impulsa la actividad relativa a las fusiones y adquisiciones y las comisiones que los corredores ganan de tal actividad.

Figura 2 S&P 500 de enero de 1990 a octubre de 2008



La década de los noventa estuvo caracterizada por uno de los mayores avances del mercado bursátil en la historia (vea la figura 2, que muestra el valor del índice bursátil Standard & Poor's (S&P) 500 entre enero de 1990 y octubre de 2008). Éste fue impulsado por un entorno económico favorable, como la reducción en las tasas de interés, nuevos avances en TI, ganancias de productividad en la industria estadounidense y una expansión económica estable, todo lo cual redundó en utilidades corporativas superiores y precios de las acciones a la alza.

Otro factor que ayudó a impulsar el avance del mercado bursátil en la década de los noventa fueron las tendencias demográficas favorables. Durante los años noventa, los *baby boomers* estadounidenses comenzaron a ahorrar para el retiro, por lo que inyectaron bastantes recursos a los fondos de capital. En 1989, 32.5% de los hogares estadounidenses poseía títulos. Para 2002, la cifra había aumentado a 49.5%; para 2005 aumentó a 50.3%. En 1975, alrededor de 45% de los activos financieros líquidos de los hogares estadounidenses consistía en títulos financieros, como acciones, bonos, fondos mutualistas y fondos del mercado de dinero. Para 2007, esta cifra había aumentado a 72%. El valor total de los activos financieros líquidos de los hogares aumentó de \$1 700 billones a \$21 500 billones durante el mismo periodo.²

Para empeorar las cosas, a finales de la década de los noventa, la manía del mercado accionario se arraigó más. Los precios de las acciones alcanzaron niveles especulativos rara vez vistos, cuando inversionistas minoristas irracionales, que parecían creer que los precios de las acciones sólo podrían aumentar, hicieron "inversiones" riesgosas y especulativas en capitales generosamente valuados.³ El mercado alcanzó niveles máximos a finales

de 2000, cuando se hizo evidente el grado de sobrevaluación. Los siguientes dos años tuvo una caída significativa al momento de entrar la economía en recesión. A esto lo siguió una recuperación tanto de la economía como del mercado bursátil, mientras que para octubre de 2007, el S&P 500 regresaba a su antiguos niveles. Sin embargo, cuando la escasez de crédito global se hizo evidente en 2008, el mercado se derrumbó de manera estrepitosa en el segundo semestre de 2008, para regresar a niveles no vistos desde 1998.

El auge duradero del mercado accionario impulsó la expansión de los ingresos de la industria que, para los corredores miembros de NYSE, aumentaron de 54 000 millones en 1990 a \$245 000 millones en 2000. Los corredores se vieron obligados a reducir gastos cuando la burbuja especulativa estalló, el mercado bursátil se contrajo en 2001 y 2002, y los ingresos por corretaje se desplomaron a \$144 000 millones durante 2003. Para 2007, los ingresos habían tenido una nueva recuperación y estaban en \$352 000 millones, aunque la severa contracción del mercado bursátil durante 2008 deprimió de manera contundente los ingresos para ese año.

La estructura de gastos de la industria del corretaje está dominada por dos grandes rubros: los gastos por intereses y los gastos de compensación (figura 3). En conjunto, éstos representan alrededor de tres cuartas partes de los gastos de la industria. Los gastos por intereses reflejan la tasa de interés que se paga sobre depósitos en efectivo a los corredores y aumentan o disminuyen con el tamaño de los depósitos y las tasas de interés. Como tal, en general no se consideran un gasto controlable (dado que la tasa de interés es establecida en última instancia por la Reserva Federal estadounidense y las fuerzas del mercado). Los gastos por compensación reflejan tanto el número de empleados como los bonos.

Figura 3 Estructura de gastos de las firmas de correduría, 1990-2007

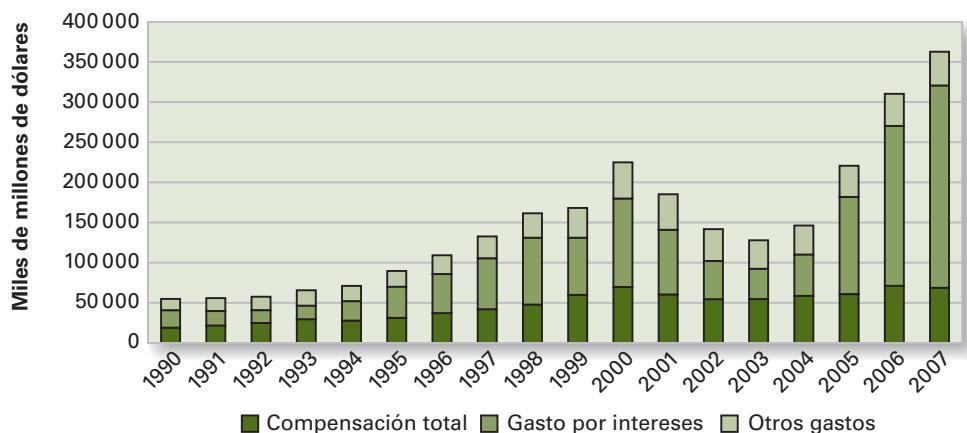
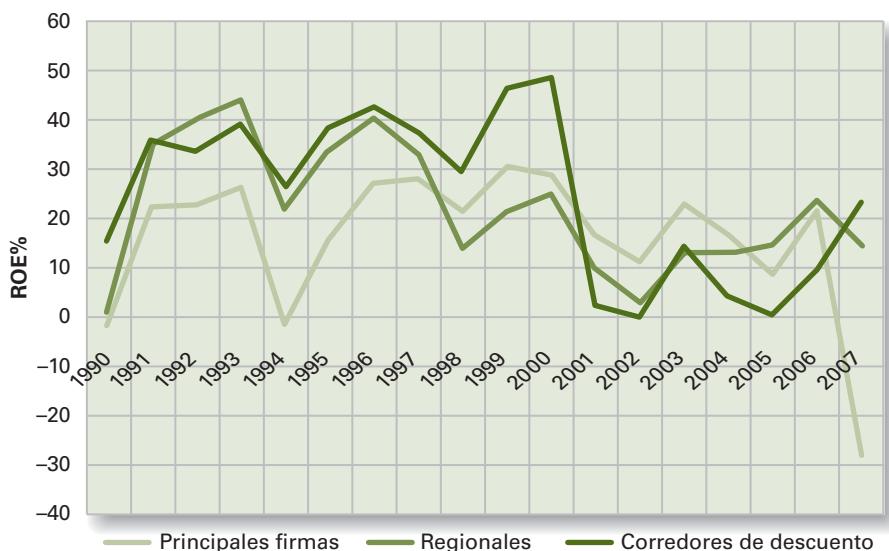


Figura 4 Rendimiento sobre la industria de la correduría de capitales (%), 1990-2007



Fuente: SIFMA.

Para algunas empresas de corretaje, en especial aquellas que tratan con clientes institucionales, los bonos pueden ser enormes, multimillonarios y en dólares, concedidos a los empleados más productivos. Los gastos de compensación y el número de empleados tienden a aumentar durante el periodo de los mercados alcistas, sólo para restringirse una vez que priva un mercado a la baja.

Como se muestra en la figura 4, que grafica el rendimiento sobre el capital (ROE) en la industria de la correduría entre 1990 y 2007, la rentabilidad de una industria es volátil y depende en gran medida del nivel general de la actividad del mercado bursátil. Las utilidades fueron altas durante los años de auge de la década de los noventa. El estallido de la burbuja del mercado accionario en 2000 y 2001 trajo consigo un periodo de baja rentabilidad y aunque ésta mejoró después de 2002, no regresó a los niveles de los años noventa. La crisis financiera y el derrumbe del mercado bursátil de 2008 generaron una rentabilidad muy baja para la industria.

Desregulación

La industria se ha desregulado de manera progresiva desde el 1 de mayo de 1975, cuando se desarticularó una estructura de comisiones fijas sobre las operaciones con títulos. Este desarrollo permitió que surgieran corredores de descuento como Charles Schwab. Sin embargo, hasta mediados de la década de los ochenta, la industria de los servicios financieros presentó una gran segmentación debido a una ley del Congreso de 1933 conocida como

la Ley Glass-Steagall. Esta ley, aprobada después de la ola de bancarrotes bancarias consecuencia de la caída de la bolsa de 1929, impuso barreras regulatorias entre los diferentes sectores de la industria de los servicios financieros, como la banca comercial, los seguros, los ahorros y préstamos y los servicios de inversión (como el corretaje). Pero lo más importante en este asunto fue que la Sección 20 de la ley imponía una barrera entre la banca comercial y los servicios de inversión, lo cual impidió a la banca comercial invertir en acciones y las limitó a comprar y vender títulos como un agente, prohibiéndoles financiar y negociar títulos, y afiliarse con cualquier organización que lo hiciera.

En 1987, la Sección 20 se relajó para permitir a los bancos que obtuvieran hasta 5% de sus ingresos por la suscripción de acciones. El límite aumentó a 10% en 1989 y 25% en 1996. En 1999, se aprobó la Ley Gramm-Leach-Bliley (GLB), que finalizó la derogación de la Ley Glass-Steagall. Al eliminar las barreras entre la banca comercial, las firmas de corretaje y las compañías aseguradoras, muchos predijeron que la ley GLB redundaría en una consolidación industrial masiva, en la que la banca comercial compraría a las firmas de correduría y a las aseguradoras. La razón de esta predicción era que tales empresas de servicios financieros diversificados se convertirían en supermercados financieros con una oferta de servicios integrales y ventas complementarias a su base de clientes ampliada. Por ejemplo, un supermercado financiero podría vender seguros a clientes corredores o servicios de corretaje a clientes de la

banca comercial. El líder de este proceso fue Citigroup, formado en 1998 por una fusión entre Citicorp, un banco comercial, y Traveler's, una compañía de seguros. Dado que Traveler's ya había adquirido a Salomon Smith Barney, una importante firma de correduría, el nuevo Citigroup parecía anunciar una nueva ola de consolidación en la industria. La aprobación de la ley GLB le permitió comenzar a realizar ventas complementarias de productos.

Sin embargo, los informes de la industria sugieren que las ventas complementarias son más fáciles en teoría que en la práctica, en parte debido a que los clientes no están listos para el desarrollo.⁴ En una aparente admisión de que así eran las cosas, en 2002, Citigroup anunció que Traveler's Insurance se separaría para formar una empresa independiente. Al mismo tiempo, la ley GLB facilitó a la banca comercial ingresar en el negocio del corretaje, y varias adquisiciones se habían dado para tal efecto. La más notable fue la de 2008, cuando Bank of America compró Merrill Lynch, y JP Morgan Chase compró Bear Stearns. Ambas empresas adquiridas tenían serios problemas financieros debido a su exposición a títulos respaldados por hipotecas.

EL CRECIMIENTO DE SCHWAB

Hijo del asistente de un fiscal en California, Charles Schwab, comenzó a exhibir una tendencia empresarial desde temprana edad. De niño, recogía nueces, que vendía en sacos de 100 libras a \$5. Criaba pollos en su patio trasero, vendía huevos de casa en casa, mataba y desplumaba pollos para venderlos y comerciaba el estiércol como fertilizante. Schwab lo llamaba “mi primer negocio completamente integrado”⁵.

De niño, Schwab tuvo que lidiar con un severo caso de dislexia, un trastorno que dificulta procesar la información escrita. Para seguir el ritmo de sus clases, tuvo que recurrir a panfletos con temas resumidos como Cliffs Notes y a las historietas con dibujos animados de Classic Illustrated. Sin embargo, Schwab cree que su dislexia fue, a final de cuentas, un motivador que lo alentó a superar su incapacidad y a destacar. Y destacó lo suficiente para cursar una carrera en Stanford, donde obtuvo un grado en economía, seguido por una maestría en administración en la Escuela de Negocios de Stanford.

Recién egresado de Stanford en la década de los sesenta, Schwab hizo su primer esfuerzo emprendedor, un boletín informativo y consultivo sobre inversiones que creció para incluir un fondo mutualista con \$20 millones bajo administración. Sin embargo, después del

derrumbe del mercado bursátil en 1969, el estado de Texas ordenó a Schwab dejar de aceptar inversiones por medio del correo de sus ciudadanos, pues el fondo no estaba registrado para hacer negocios en ese estado. Él llevó su caso a los tribunales y perdió. Finalmente tuvo que cerrar su negocio, lo que lo dejó con una deuda de \$100 000 y un matrimonio concluido debido a la tensión emocional.

Los primeros días

Schwab pronto se recuperó. Capitalizado con \$100 000 que pidió prestados a su tío Bill, que había fundado una exitosa empresa industrial, Commander Corp., en 1971 Schwab inició una nueva empresa, First Commander. Con sede en San Francisco, lejos de Wall Street, era una firma de correduría convencional que cobraba a sus clientes comisiones fijas por sus operaciones bursátiles. Al siguiente año el nombre cambió a Charles Schwab.

En 1974, a sugerencia de un amigo, Schwab se unió a una prueba piloto de firmas de correduría de descuento que la SEC estaba realizando. De inmediato, la idea de la firma de corretaje de descuento atrajo a Schwab. Él odiaba vender, en especial las llamadas o visitas no solicitadas, es decir, las llamadas constantes a clientes actuales o potenciales para convencerlos de realizar alguna operación bursátil. Además, estaba muy molesto por el conflicto de intereses que parecía proliferar en el mundo de la correduría, producido por corredores bursátiles que alentaban a sus clientes a realizar operaciones cuestionables sólo para aumentar sus comisiones. Schwab también cuestionaba el valor de la asesoría financiera que los corredores daban a sus clientes, pues pensaba que reflejaba el inherente conflicto de intereses en el negocio del corretaje y que no facultaba a los clientes.

Schwab usó la prueba piloto para afinar su modelo de correduría de descuento. Cuando la SEC abolió las comisiones fijas obligatorias al año siguiente, Schwab rápidamente ingresó al negocio. Su mayor motivación era la posibilidad de facultar a los inversionistas al dárles la información y las herramientas que requerían para tomar decisiones en cuanto a las inversiones de títulos, y al mismo tiempo mantener sus costos bajos, de manera que este servicio pudiera ofrecerse con un gran descuento sobre las comisiones que cobraban los corredores de servicios integrales. Reducir los costos significaba que, a diferencia de los corredores de servicios integrales, Schwab no empleaba analistas ni investigadores financieros que realizaran indagaciones sobre inversiones para los clientes de la empresa. En lugar de ello, se enfocaba en ofrecer investigaciones de terceros. Estos

“informes” evolucionaron para incluir una historia financiera de la empresa, algunos comentarios de analistas de otras firmas de correduría que aparecían en las noticias y una tabulación de recomendaciones de compra y venta de firmas de correduría de comisiones completas. Los informes se vendían a los clientes de Schwab al costo (en 1992 éste era de \$9.50 por cada informe más \$4.75 por cada informe adicional).⁶

Un principio rector de la empresa era un deseo de ser el proveedor más útil y ético de servicios financieros. Como base de este principio estaba la propia creencia de Schwab en el conflicto inherente de intereses entre los correderos en las firmas de servicios integrales y sus clientes. El deseo de evitar un conflicto de interés ocasionó que Schwab repensara la estructura tradicional de pagos basados en comisiones. Como una alternativa a este sistema, Schwab pagaba a todos sus empleados, incluidos sus correderos, un salario más un bono que dependía de atraer y satisfacer a los clientes y de lograr las metas de productividad y eficiencia. Las comisiones quedaron excluidas de la ecuación de compensaciones.

El principal promotor del enfoque de negocios de Schwab y el artífice de su marca, no fue nadie más que Charles Schwab. En 1977, comenzó a usar imágenes de él mismo en sus anuncios, una práctica que continúa hasta ahora.

El enfoque de la empresa centrado en el cliente llevó a Schwab a pensar en formas de hacer que ésta fuera accesible a los clientes. En 1975, se convirtió en el primer corredor de descuento en abrir una sucursal y ofrecer acceso las 24 horas del día, los siete días de la semana. Sin embargo, curiosamente, la decisión de abrir sucursales no fue algo que él en un inicio hubiera aceptado. Quería mantener los costos bajos y pensaba que sería mejor si todo se pudiera manejar por teléfono. Sin embargo, Charles Schwab se vio obligado a pedir a su tío Bill más capital para lograr que su naciente correduría de descuento despegara. Bill accedió a invertir \$300 000 en la empresa pero con una condición, insistió que Schwab abriera una sucursal en Sacramento y que empleara a su yerno como gerente.⁷ A regañadientes, Charles Schwab aceptó la demanda nepotista de Bill, con la esperanza de que la sucursal no representara un consumo innecesario de los recursos de la empresa.

Lo que sucedió después fue una sorpresa; hubo un incremento inmediato y sorprendente en la actividad en Schwab, en su mayor parte gracias a la sucursal de Sacramento. Las consultas de los clientes, el número de operaciones diarias y de nuevas cuentas, todo presentó un gran aumento. Sin embargo, había algo confuso; el incremento no estaba vinculado a un crecimiento en

el tráfico físico en la sucursal. Intrigado, Schwab abrió muchas otras sucursales durante el siguiente año, y cada vez observaba el mismo patrón. Por ejemplo, cuando abrió su primera sucursal en Denver, ésta tenía 300 clientes. Abrió otra, y se registraron 1700 nuevas cuentas en los meses posteriores a la apertura; sin embargo, hubo un gran incremento en el tráfico físico de personas en la sucursal de Denver.

De lo que Schwab comenzó a darse cuenta fue que las sucursales ejercían un efecto psicológico; daban a los clientes el sentimiento de seguridad de que era una empresa real. Los clientes se sentían confiados de ver una sucursal con gente en ella. En la práctica, muchos clientes rara vez visitan una sucursal. Abren una cuenta y realizan sus operaciones por teléfono (o más recientemente, por internet). Pero la sucursal los ayudó a dar el primer paso. Lejos de ser un gasto innecesario, Schwab se dio cuenta de que las sucursales eran una herramienta de marketing. Las personas querían sentirse “cercaas a su dinero” y las sucursales cubrieron esa profunda necesidad psicológica. De una sucursal en 1975, Schwab creció a 52 en 1982, 175 para 1992 y 430 para 2002. Sin embargo, los siguientes años trajeron consigo reducciones y el número de sucursales de Schwab disminuyó a casi 300 para 2008.

Para mediados de la década de los ochenta, los clientes podían tener acceso a los servicios de Schwab en persona en una sucursal y horas de oficina, por teléfono de día o de noche, por medio de un servicio telefónico de transacciones y cotizaciones por reconocimiento de voz, conocido como TeleBroker y mediante una innovadora red en línea patentada. Para alentar a los clientes a usar TeleBroker o su red en línea de transacciones, Schwab redujo 10% las comisiones sobre las transacciones ejecutadas por esta vía, pero ahorró mucho más que eso, pues hacer negocios en línea era mucho más barato. Para 1995, TeleBroker manejaba 80 millones de llamadas y 10 millones de operaciones al año, 75% del volumen anual de Schwab. Para mantener este sistema, a mediados de la década de los ochenta, Schwab invirtió \$20 millones en cuatro centros regionales de atención telefónica al cliente, hacia los cuales se canalizaban las llamadas y ya no a las sucursales. Hoy, estos centros de atención telefónica tienen 4000 empleados.

En 1986, Schwab fue el primero en establecer un sistema informático de transacciones en línea, con la introducción de su servicio Equalizer. El sistema tenía 15 000 clientes en 1987 y 30 000 para finales de 1988. El sistema en línea que requería una PC con un módem, permitía a los inversionistas revisar los precios vigentes de las acciones, hacer pedidos y revisar sus carteras. Además,

un programa “fuera de línea” para PC permitía a los inversionistas hacer un análisis fundamental y técnico de los títulos. Para alentar a los clientes a usar el sistema, no se les cobraba un cargo adicional por hacerlo después de una cuota de suscripción de \$99. En cambio, otros corredores de descuento con sistemas en línea basados en PC, como el de Quick and Riley (que tenía un servicio conocido como “Quick Way”) o el de Fidelity (cuyo servicio se llamaba “Fidelity Express”), cobraba a los usuarios entre 10 y 44 centavos el minuto por acceso en línea, dependiendo de la hora del día.⁸

La incursión pionera de Schwab a las operaciones en línea fue de muchas formas una evolución en la utilización de la tecnología por parte de la empresa. En 1979, Schwab gastó \$2 millones, una cantidad equivalente al valor neto de la empresa en esa época, para comprar una computadora IBM System 360, más el software, que sobró de la cobertura a las elecciones de 1976 que realizó CBS. En ese tiempo, los corredores generaban y tenían que procesar cantidades masivas de documentos para ejecutar órdenes de compra y venta. La computadora dio a Schwab la capacidad que ningún otro corredor de la época tenía; tomar una orden de compra o venta que llegaba por teléfono, editarla en la pantalla de la computadora y enviarla para su procesamiento sin tener que generar papeleo. El software no sólo brindó una ejecución instantánea de los pedidos, también ofreció lo que para entonces eran sofisticados controles de calidad, pues verificaban la cuenta del cliente para ver si tenía fondos disponibles antes de ejecutar una transacción. Como consecuencia de este sistema, Schwab pudo reducir de una manera muy importante sus costos, al sacar el papel del sistema. Además, la tasa de cancelaciones y refacturaciones, una medida de la precisión de las transacciones, disminuyó de un promedio de 4% a 0.1%.⁹ Schwab pronto se dio cuenta de que podía manejar el doble del volumen de transacciones que los demás corredores, a un costo más bajo y con una precisión mucho mayor. En menos de dos años, todos los demás corredores en la nación habían desarrollado sistemas similares, pero la primera inversión de Schwab le había dado una ventaja y fortaleció la confianza de la empresa en el valor de la tecnología para reducir costos y facultar a los clientes.

Para 1982, la tecnología de Schwab era muy superior a la que utilizaban la mayoría de los corredores de servicios integrales. Fue este compromiso con la tecnología lo que le permitió ofrecer un producto similar en concepto de la cuenta de administración de efectivo (CMA, por sus siglas en inglés), que se introdujo en 1980. La cuenta CMA transfiere automáticamente el efectivo inactivo a fondos del mercado de dinero y permite a los clientes

retirar su dinero mediante cheques o tarjetas de crédito. El sistema de Schwab, conocido como el Schwab One Account, se introdujo en 1982. Fue más allá que el de Merrill al permitir a los corredores ejecutar pedidos al instante por medio del vínculo informático de Schwab con el piso de remates.

En 1984, Schwab incursionó en el negocio de los fondos mutualistas, no los ofreció sin lanzar un mercado para fondos de este tipo, que permitía a los clientes invertir en unos 140 fondos mutualistas “sin carga” (es decir, sin comisión de ventas). Para 1990, el número de fondos en el mercado era de 400 y el total de activos involucrados superaba los \$2 000 millones. Para las empresas de fondos mutualistas, mercado que ofrecía la posibilidad de distribución entre la base creciente de clientes de Schwab. Por su parte, Schwab retenía una pequeña parte de los ingresos que fluían hacia las empresas de fondos mutualistas provenientes de los clientes de Schwab.

En 1986, Schwab realizó una repentina maniobra para eliminar las cuotas de la administración de cuentas personales de retiro (IRA, por sus siglas en inglés). Las IRA permitían a los clientes depositar dinero en una cuenta libre de impuestos hasta su retiro. La legislación que establecía las IRA se aprobó en 1982 por el Congreso. En esa época, las estimaciones sugieren que las IRA podían atraer hasta \$50 000 millones en activos en menos de 10 años. Pero en realidad, esta cifra resultó ser de \$725 000 millones.

En un principio, Schwab siguió la práctica de la industria y cobró una pequeña cuota sobre cada IRA. Para 1986, estas cuotas ascendían a \$9 millones al año, una cantidad nada despreciable para Schwab en aquellos días. Después de estudiar la cuestión, él mismo pidió que se suprimiera la cuota al comentar que “Es una molestia, la recuperaremos”.¹⁰ Y tenía razón; la IRA sin cuota anual superó de inmediato las proyecciones más optimistas de la empresa.

A pesar de las innovaciones tecnológicas y de productos, para 1983, Schwab necesitaba capital para financiar su expansión. Para recabar fondos, vendió la empresa a Bank of America por \$55 millones en acciones y un asiento en el consejo de administración del banco. El matrimonio no duró mucho. Para 1987, el banco estaba agobiado por las pérdidas de préstamos y Schwab con su espíritu emprendedor, estaba frustrado por las regulaciones bancarias que coartaban sus deseos de introducir nuevos productos. Mediante una mezcla de préstamos, su dinero y las contribuciones de otros directivos, Schwab permitió la compra de la empresa por parte de los directivos por \$324 millones en efectivo y valores.

Seis meses más tarde, el 22 de septiembre de 1987, Schwab se convirtió en una empresa pública mediante una oferta pública inicial (OPI) que recaudó unos \$440 millones, lo cual le permitió pagar la deuda y financiar una agresiva expansión. En ese tiempo, Schwab tenía 1.6 millones de clientes, ingresos por \$308 millones y un margen de utilidad antes de impuestos de 21%. Schwab anunció planes para incrementar su red de sucursales 30% para llegar a 120 en el siguiente año. Después, un lunes, el 19 de octubre de 1987, el mercado bursátil estadounidense tuvo una caída de más de 22%, el colapso de un día más grave de la historia.

Octubre de 1987-1995

Después de un rápido y firme ascenso durante el año, el viernes 16 de octubre, el mercado bursátil tuvo una contracción de 4.6%. Durante el fin de semana, los inversionistas nerviosos atestaban los centros de atención telefónica (call centers) y las sucursales, al tratar de hacer sus pedidos de venta. En Schwab, 99% de los pedidos que se registraron durante el fin de semana, para la mañana del lunes ya eran pedidos de venta. El lunes por la mañana, cuando el mercado abrió, éste sufrió una caída libre. En Schwab, desde las 8 a. m. las computadoras no se daban abasto. El número telefónico gratuito a los centros de atención telefónica estaba bloqueado por el número de llamadas. Todo con lo que los clientes se encontraban al querer comunicarse eran tonos de ocupado. Cuando todo se calmó, Schwab anunció que había perdido \$22 millones en el cuarto trimestre de 1987, \$15 millones de los cuales provenían de un solo cliente que no había podido cubrir la exigencia de depósito.

La pérdida, que ascendía a 13% del capital de la empresa, acabó con sus utilidades para ese año. Además, la incapacidad de los clientes para ejecutar operaciones durante la debacle lesionó la bien ganada reputación de Schwab de servicio al cliente. Schwab respondió con un anuncio a dos planas en el *Wall Street Journal* el 28 de octubre de 1987. En una página había un mensaje de Charles Schwab agradeciendo a los clientes por su paciencia y en la otra había un anuncio agradeciendo a los empleados su dedicación.

Después del desplome de la bolsa de octubre de 1987, el volumen de operaciones disminuyó 15%, pues los clientes, asustados por la volatilidad del mercado, congelaron su efectivo. Este descenso impulsó a Schwab a reducir sus planes de expansión. Sin embargo, paradójicamente, Schwab agregó varias nuevas cuentas después de la debacle financiera, debido a que las personas buscaban formas más baratas para invertir.¹¹

Asediado por el ínfimo volumen de operaciones durante los siguientes 18 meses y a su renuencia a despedir a sus empleados, Schwab buscó formas de aumentar la actividad. Una estrategia comenzó como un problema de cumplimiento dentro de Schwab. Un funcionario encargado del cumplimiento en la empresa observó un patrón inquietante; varias personas habían dado a otras una carta poder limitada para manejar sus cuentas. Esta práctica, en sí misma, es común, por ejemplo, los hijos adultos de padres de edad avanzada quizás tengan un poder notarial sobre sus cuentas, pero lo que el funcionario de Schwab vio fue que esos mismos individuos tenían poder notarial sobre docenas, sino es que sobre cientos de cuentas.

Una investigación más detallada reveló la razón: Schwab había atendido a un conjunto por completo ignorado de clientes, asesores financieros independientes que manejaban los activos financieros de sus clientes mediante las cuentas de Schwab. A principios de 1989 había unos 500 asesores financieros que administraban activos que ascendían a \$1 500 millones en Schwab, cerca de 8% de todos sus activos.

Los asesores se sintieron atraídos a Schwab por varias razones, como el costo y el compromiso de la empresa de no dar asesoría, que era el negocio de los asesores. Cuando Charles Schwab escuchó de esto, de inmediato vio una oportunidad. Los asesores financieros, pensó, representaban una forma poderosa de adquirir clientes. En 1989 la empresa lanzó un programa para atraer con determinación a este grupo. Schwab contrató a un equipo de marketing y le pidió que se enfocara de manera explícita en los encargados de la planeación financiera, que dispusieran un escritorio dedicado sólo a ellos y que les ofrecieran descuentos de hasta 15% de las comisiones a quienes administraran activos significativos en cuentas de Schwab. Ésta también estableció un servicio para asesores financieros, que ofrecía a sus clientes una lista de encargados de la planeación financiera dispuestos a trabajar sólo por una cuota y que no tenían interés en promover los productos de un cliente determinado. Además, la empresa afirmó que no respaldaría la asesoría de los encargados de la planeación, lo cual iría en contra del compromiso de la empresa de no ofrecer asesoría. En menos de un año, los asesores financieros tenían alrededor de \$3 000 millones en activos de clientes administrados en Schwab, quien también continuó expandiendo su red de sucursales durante este periodo, en una época en la que muchos corredores, conmocionados aún por la debacle de octubre de 1987, se replegaban. Entre 1987 y 1989, la red de sucursales de Schwab aumentó a sólo cinco, de 106 a 111, pero en 1990 abrió 29 sucursales adicionales y otras 28 en 1991.

Figura 5 Estructura de comisiones en 1990

Tipo de corredor	Comisión media en 20 operaciones promedio de \$8 975 cada una
Corredores de grandes descuentos	\$ 54
Corredores de descuentos promedio	\$ 73
Bancos	\$ 88
Schwab, Fidelity y Quick & Reilly	\$ 92
Corredores de servicios integrales	\$206

Fuente: E. C. Gottschalk, "Schwab Forges Ahead as Other Brokers Hesitate," Wall Street Journal, 11 de mayo de 1990, C1.

Para la década de los noventa, el posicionamiento de Schwab en la industria se había vuelto evidente. A pesar de ser una firma de corretaje de descuento, Schwab no era de ningún modo el corredor de descuento con los precios más bajos del país. Su estructura de comisiones promedio era similar a la de Fidelity, la firma de fondos mutualistas con sede en Boston que había ingresado al negocio de la correduría de descuento, y Quick & Reilly, un importante competidor nacional (figura 5). Si bien estaba muy por debajo de la de los corredores de servicios integrales, la estructura de cuotas también era superior a la de los corredores de grandes descuentos. Sin embargo, Schwab se diferenciaba de estos últimos, por su red de sucursales, tecnología e información (no asesorías) que daba a los inversionistas.

En 1992 Schwab lanzó otra estrategia orientada a adquirir activos: OneSource, el primer "supermercado" de fondos mutualistas. OneSource se creó para aprovechar el creciente apetito estadounidense de fondos mutualistas. A principios de la década de los noventa había más fondos mutualistas que capitales individuales. En unos días Fidelity, la firma de fondos mutualistas más grande, tenía 10% del volumen de operaciones de la Bolsa de Valores de Nueva York. A medida que los *baby boomers* envejecían, parecían tener un apetito insaciable por este tipo de fondos. Pero el proceso de comprarlos y venderlos nunca había sido fácil. Como Charles Schwab lo explicó en 1996:

En los días anteriores a los supermercados, para comprar un fondo mutuo usted tenía que escribir o llamar al distribuidor de fondos. Al sexto día recibía un prospecto. Al séptimo u octavo día llamaba para decir dónde invertiría su dinero. Si

tenía suerte, para el décimo día lo habría comprado... Todo el trámite aún más engorroso cuando los amortizaba. Tenía que enviar una forma de amortización notariada.¹²

OneSource facilitó la tenencia de fondos. Con una sola visita a la sucursal, una llamada telefónica o una transacción mediante una PC, un cliente Schwab podía comprar y vender fondos mutualistas. Schwab no imponía cuotas a los inversiones por el servicio. En su lugar, a cambio del espacio en anaquel en el canal de distribución de Schwab, éste cobraba a las firmas de fondos una cuota que ascendía a 0.35% de los activos administrados. Al colocarse entre los administradores de fondos y los clientes, Schwab cambió el equilibrio de poder en la industria de los fondos mutualistas. Cuando vendía uno por medio de OneSource, transfería los activos a los administradores, más no los nombres de los clientes. A muchos administradores de fondos les desagradaba esto, pues limitaba su capacidad de desarrollar relaciones directas con sus clientes, pero tenían pocas opciones si querían acceder a la base de clientes de Schwab.

De inmediato, OneSource impulsó a Schwab a la posición número tres en la distribución de fondos mutualistas, detrás de Fidelity y Vanguard. Para 1997 los clientes de Schwab podían elegir de entre casi 1 400 fondos ofrecidos por 200 familias de fondos y los clientes de Schwab tenían alrededor de \$56 000 millones en activos invertidos por medio de OneSource.

1996-2000: eSchwab

En 1994, a medida que el acceso a la World Wide Web se difundía con rapidez por todo Estados Unidos, una incipiente empresa con sólo dos años de edad, dirigida por el físico e inventor, Bill Porter, lanzó su primer sitio web dedicado a transacciones en línea. El nombre de la empresa era E*Trade, la cual anunció una comisión estándar de \$14.95 para las operaciones bursátiles, una cantidad mucho menor que la comisión promedio de Schwab, que en esa época era de \$65. Desde el principio quedó claro que E*Trade y otros corredores en línea, como Ameritrade, suponían una amenaza directa para Schwab. No sólo porque sus comisiones eran mucho más bajas, sino por la facilidad, velocidad y flexibilidad de negociar acciones por la web, de pronto, el sistema de E*Trade hizo que el software de operaciones en línea propiedad de Schwab, Street Smart, pareciera muy limitado. (Street Smart era el sucesor basado en Windows del programa Equilizer basado en DOS de Schwab). Para empeorar las cosas, personas talentosas comenzaron a dejar sus trabajos en Schwab para labo-

rar en E*Trade y sus hermanos, por considerarlos la tendencia del futuro.

En esa época, en los niveles operativos de Schwab, William Pearson, un joven especialista de software que había trabajado en el desarrollo de Street Smart, de inmediato se dio cuenta del poder de transformación de la web y pensó que ésta podía volver obsoletos a los sistemas patentados como Street Smart. Pearson pensaba que Schwab necesitaba desarrollar su propio software basado en internet, y pronto. Sin embargo, por más que lo intentaba, Pearson no podía atraer la atención de su supervisor. Trató con varios otros directivos, pero en vano, no pudo conseguir algún apoyo. Finalmente se acercó a Anne Hennegar, una antigua directiva de Schwab que ahora trabajaba como consultora de la empresa. Hennegar sugirió a Pearson reunirse con Tom Seip, un vicepresidente ejecutivo de Schwab, conocido por su habilidad para pensar de maneras innovadoras. Hennegar se acercó a Seip a nombre de Pearson, Seip respondió de manera positiva y pidió a Hennegar que arreglara una junta. Hennegar y Pearson regresaron pensando que se reunirían sólo con Seip, pero para su sorpresa estaba Charles Schwab en persona, su director de operaciones, David Pottruck y los vicepresidentes a cargo del área de planeación estratégica y correduría electrónica.

A medida que el grupo observaba la demostración de Pearson de cómo se vería y funcionaría un sistema basado en internet, su entusiasmo crecía. Fue evidente para todos los presentes que este sistema basado en información en tiempo real, personalización, adaptación e interactividad, fomentaba el compromiso de Schwab de facultar a sus clientes. Para el final de la junta, Pearson recibió luz verde para comenzar a trabajar en el proyecto.

Después de este incidente, pronto se supo que muchos otros grupos dentro de Schwab habían estado trabajando en proyectos similares al de Pearson. Todos éstos se reunieron bajo el control de Dawn Lepore, el director de información de Schwab, que encabezó el esfuerzo del desarrollo del servicio basado en internet que al final se convertiría en lo que se conoció como eSchwab. Mientras tanto, algunas cuestiones estratégicas importantes comenzaban a preocupar a Charles Schwab y a David Pottruck. Se dieron cuenta de que los negocios de corretaje basados en internet y el de corretaje ya establecido de Schwab se fundamentaban en modelos de ingresos y costos muy diferentes. El negocio basado en internet podía canibalizar el de operaciones de corretaje establecidas de Schwab y podía hacer que la gente en la empresa se des-

moralizara o saboteara la iniciativa de internet. Como más tarde Pottruck lo planteó:

La nueva empresa debía usar un modelo para hacer dinero diferente de nuestro negocio tradicional, y no queríamos que las comparaciones formaran la base para medir nuestro éxito o fracaso. Por ejemplo, los ingresos de eSchwab por transacción serían menores que la mitad de los ingresos principales provenientes de las operaciones tradicionales de la empresa, y eso podría verse como una fuga de recursos y no como una respuesta a lo que el cliente utilizaría en el futuro.¹³

Pottruck y Schwab comprendieron que a menos que eSchwab fundara su propia organización, aislada y protegida del negocio establecido, nunca podría prosperar. También sabían que si no querían canibalizar su negocio con eSchwab alguien más lo haría. Por tanto, decidieron fundar una organización separada para desarrollar eSchwab. La unidad estaba encabezada por Beth Sawi, una prestigiosa gerente de marketing de Schwab, con muy buenas relaciones con otros gerentes de la empresa. Sawi estableció el centro de desarrollo en una unidad físicamente separada de otras oficinas de Schwab.

eSchwab se inauguró en mayo de 1996, pero sin la publicidad normal que acompañaba a la mayoría de los nuevos productos en Schwab, quien abandonó su escala variable de comisiones por una tasa estándar de comisiones de \$39 (la cual pronto se redujo a \$29.95) para cualquier transacción bursátil de hasta 1000 acciones. En menos de dos semanas, 25 000 personas abrieron cuentas de eSchwab. Para finales de 1997, la cifra alcanzaría los 1.2 millones, lo cual atrajo activos con un valor de alrededor de \$81 000 millones, o 10 veces los activos manejados por E*Trade.

Schwab en un inicio mantuvo los dos negocios segmentados. Los clientes tradicionales de Schwab aún pagaban en promedio \$65 por operación, mientras que los clientes de eSchwab pagaban \$29.95. Si bien los clientes tradicionales de eSchwab podían hacer llamadas sin costo a los correderos de Schwab, los clientes de eSchwab no. Además, los clientes regulares de Schwab no tenían acceso a los servicios de eSchwab. La segmentación pronto originó varios problemas. Los empleados de las sucursales de Schwab estaban en la posición incómoda de tener que decir a los clientes que no podían abrir cuentas eSchwab. Algunos clientes de eSchwab comenzaron a abrir cuentas tradicionales de Schwab con

pequeñas sumas de dinero, con el fin de tener acceso a sus correidores y servicios informativos mientras continuaban haciendo operaciones vía eSchwab. A todas luces era claro que la segmentación no sería sostenible.

Schwab comenzó a analizar la situación. Los líderes de la empresa se dieron cuenta de que la forma más limpia de tratar con el problema sería dar a cada cliente Schwab acceso en línea, adoptar una comisión de \$29.95 por las operaciones por medio de todos los canales y mantener los niveles existentes de servicio al cliente a nivel de las sucursales y por teléfono. Sin embargo, las estimaciones internas sugirieron que el recorte en las tasas de comisiones reduciría los ingresos por \$125 millones, lo cual perjudicaría el valor de las acciones de Schwab. El problema se agudizó por dos factores: primero, los empleados poseían 40% de las acciones de Schwab, así que podrían resultar perjudicados por cualquier disminución en el precio de las acciones, y segundo, a los empleados les preocupaba que la incursión en internet generara una merma en el negocio a nivel de sucursales y que por ello perdieran sus trabajos.

Un debate interno privó dentro de la empresa durante gran parte de 1997, un año en que los ingresos de Schwab aumentaron 24% para alcanzar \$2 300 millones. El negocio de transacciones en línea creció más de 90% durante el año, con operaciones en línea que representaban 37% de todas las operaciones de Schwab durante 1997 y durante todo el año la tendencia fue alcista.

Al observar estas cifras, Pottruck se dio cuenta de que Schwab debía resignarse y dar a todos sus clientes acceso eSchwab (Pottruck ahora estaba al frente de las operaciones cotidianas y dejó a Charles Schwab enfocarse en sus funciones de marketing corporativo y de relaciones públicas). Su primera tarea era conseguir el apoyo del accionista más grande de la empresa, Charles Schwab. Con 52 millones de acciones, este último recibiría el golpe más duro en caso de que el precio de las acciones disminuyera. Según un artículo de *Fortune*, la conversación entre Schwab y Pottruck fue más o menos la siguiente:¹⁴

Pottruck: “No sabemos con exactitud qué sucederá. El presupuesto es inestable. Tendremos que arreglárnoslas sobre la marcha”.

Schwab: “Siempre podemos ajustarnos a nuestros costos”.

Pottruck: “Sí, pero tenemos que hacer esto ahora. Todo el año ha sido terrible. ¡Y las acciones!”

Schwab: “En realidad, ésta no es una decisión difícil, pues no tenemos otra opción. Sólo es cuestión de cuándo y después será más difícil”.

Una vez obtenido el consentimiento del fundador, Pottruck formó un grupo de trabajo para buscar la mejor manera de implementar la decisión. El plan que surgió consistió en fusionar todos los servicios electrónicos de la empresa en Schwab.com, que entonces coordinaría el negocio en línea y fuera de línea de Schwab. La comisión base sería de \$29.95 para cualquier canal que se usara al realizar una operación (en línea, sucursales o por teléfono). La función de las sucursales tendría que cambiar y comenzarían a enfocarse más en el soporte al cliente. Esto requirió un cambio en los sistemas de incentivos. Los empleados de sucursales recibían como pago bonos, en función de los activos que acumulaban en sus sucursales, pero ahora se les pagaría con bonos en función de los activos que llegaran por medio de la sucursal o la web. Se les recompensaría por dirigir a los clientes a la web.

Schwab implementó el cambio de estrategia el 15 de enero de 1998. Los ingresos disminuyeron 3% durante el primer trimestre, debido a que la comisión promedio disminuyó de \$63 a \$57. Las ganancias quedaron alrededor de \$6 millones por debajo de las expectativas. Las acciones de la empresa habían perdido 20% de su valor para agosto de 1998. Sin embargo, durante gran parte de 1998, entró dinero nuevo a Schwab. Las cuentas totales repuntaron, un millón de nuevos clientes habían abierto cuentas en Schwab en 1998, es decir, un incremento de 20%, mientras que los activos aumentaron 32%. A medida que avanzaba el año, el volumen de operaciones aumentaba y para final de año se duplicó. Para el tercer trimestre, los ingresos y ganancias de Schwab habían superado las expectativas de los analistas. Finalmente, la empresa alcanzó ingresos y ganancias históricas en 1998. La utilidad neta terminó siendo 29% superior a la del año anterior, a pesar de la disminución en las tasas de comisiones y gracias al repunte en el volumen de operaciones y al menor costo de ejecutar operaciones por internet. Para finales del año, 61% de todas las operaciones en Schwab se hacía por medio de internet. Después de los niveles bajos del verano, el precio de las acciones se recuperó y finalizó el año con un incremento de 130%, lo cual impulsó la capitalización de mercado de Schwab para alcanzar niveles superiores a los de Merrill Lynch.¹⁵

2000-2004: Después del auge

En 1998 Charles Schwab nombró a su por largo tiempo segundo de abordo, David Pottruck, vicepresidente ejecutivo. La designación señaló el principio de una transición de liderazgo, en la que Schwab facilitaba su salida de las operaciones cotidianas. Pronto, Pottruck tuvo que lidiar con algunos problemas importantes.

El final del auge duradero del mercado bursátil de los años noventa había afectado en gran medida a Schwab. El número promedio de operaciones diario por medio de Schwab disminuyó de 300 millones a 190 millones entre 2000 y 2002. Como consecuencia, los ingresos se contrajeron de \$7100 millones a \$4140 millones y la utilidad neta de \$803 millones a \$109 millones. Para afrontar este declive, Schwab se vio obligado a aplicar un recorte de personal, mediante el que de casi 26 000 empleados en 2000 quedaron sólo poco más de 16 000, a finales de 2003.

La reacción estratégica de Schwab al cambio radical en las condiciones del mercado tomaba forma a medida que la implosión de éste comenzaba. En enero de 2000, Schwab adquirió U.S. Trust por \$2700 millones. U.S. Trust, un antiguo negocio de consultoría financiera con 149 años de existencia que administraba dinero para individuos de alto patrimonio neto cuyos activos invertidos superaban los \$2 millones. En el momento de la adquisición, U.S. Trust tenía 7000 clientes y activos por \$84 000 millones, en comparación con los 6.4 millones de clientes y activos por \$725 mil millones en Schwab.¹⁶

De acuerdo con Pottruck, considerado por muchos como el arquitecto de la adquisición, Schwab hizo la operación pues descubrió que individuos con un alto patrimonio neto estaban comenzando a desertar de Schwab para unirse a administradores de dinero como U.S. Trust. La principal razón: los clientes de Schwab envejecieron y se enriquecieron, necesitaban instituciones especializadas en servicios que Schwab no ofrecía, como fideicomisos personales, planeación del acervo hereditario, servicios fiscales y banca privada. Con los *baby boomers* entrando en edades avanzadas y su patrimonio promedio neto tendiente a aumentar, Schwab decidió que necesitaba incursionar en este negocio o perdería a este tipo de clientes.

Sin embargo, la decisión trajo consigo conflictos para Schwab con la red de 6000 o más asesores financieros independientes que la empresa por mucho tiempo había fomentado por medio de su red de asesores, Schwab Advisers Network, que canalizaba a los clientes y activos a cuentas Schwab. Algunos asesores sintieron que la empresa invadía su territorio y no estaban contentos con ello.

En mayo de 2002, Schwab hizo otra maniobra en esta dirección cuando anunció que lanzaría un nuevo servicio orientado a clientes con más de \$500 000 en activos. Conocido como Schwab Private Client y desarrollado con la ayuda de los empleados de U.S. Trust por una cuota de 0.6% de los activos, los clientes Pri-

vate Client podían reunirse cara a cara con los consultores para idear un plan de inversiones y regresar con el mismo consultor para recibir más asesoría. Schwab enfatizó que el consultor no diría a los clientes qué comprar y vender, esto aún se dejaba al arbitrio del cliente. Tampoco los clientes recibían asesoría jurídica, fiscal o de planeación hereditaria que ofrecía U.S. Trust y los asesores financieros independientes. En lugar de ello, recibían planes financieros y asesoría concerniente a la industria y a las condiciones del mercado.¹⁷

Para agregar poder a su estrategia, Schwab también anunció que iniciaría un nuevo sistema de calificación de acciones. Este sistema no es el resultado del trabajo de analistas financieros. Más bien, es el producto de un modelo informático, desarrollado en Schwab, que analiza más de 3 000 acciones en 24 medidas básicas, como flujo de efectivo libre, crecimiento de ventas, abuso de información privilegiada, etcétera, para después asignar calificaciones. El 10% superior obtiene una A, el siguiente 20% una B, el 40% intermedio una C, el siguiente 20% una D y el más bajo una F. Schwab afirma que el nuevo sistema es un "método sistemático basado tan solo en la objetividad, sin estar influido por las relaciones corporativas, banca de inversión o nada parecido".¹⁸

Los críticos de esta estrategia de inmediato señalaron que los diversos empleados de las sucursales de Schwab carecían de las calificaciones y el conocimiento experto (expertise) para brindar asesoría financiera. Para cuando el servicio se anunció, Schwab tenía alrededor de 150 asesores financieros calificados y planeaba tener 300 para principios de 2003. Estos empleados de élite requerían un salario más alto que los empleados tradicionales de las sucursales Schwab, que en muchos aspectos eran poco más que tomadores de pedidos y proveedores de información preempacada.

El servicio Schwab Private Client también ocasionó más quejas entre los asesores financieros privados afiliados a Schwab. En 2002 había 5 900 de ellos. En total, sus clientes equivalían a \$222 mil millones de los \$765 mil millones en activos de clientes de Schwab. Sin embargo, Schwab afirmó que usaría el Private Client Service como un mecanismo para remitir a las personas que quisieran una asesoría más sofisticada que la que Schwab les podía ofrecer a su red de asesores financieros registrados y en particular un círculo interno de 330 asesores que administraban en promedio \$500 millones en activos y con 17 años de experiencia.¹⁹ De acuerdo con un miembro de este grupo, "Schwab no es una amenaza para nosotros. La mayoría de las personas sabe la orientación que se necesita para hacer este tipo de trabajo y Schwab quiere que nosotros lo hagamos. Hay más dinero detrás

de la red de asesores de Schwab. Las cosas inútiles se han ido y las empresas como nosotros han sobrevivido para beneficiarse de incluso más contactos adicionales".²⁰

En 2003, Charles Schwab finalmente dimitió como vicepresidente, con lo que Pottruck quedó a cargo del negocio (Charles Schwab permaneció como presidente). A finales de 2003, Pottruck anunció que Schwab adquiriría Soundview Technology Group por \$321 millones. Soundview era un banco de inversión tipo boutique, con una rama de investigaciones que abarcaba a un par de centenas de empresas y que ofrecía esta investigación a inversionistas institucionales, como los directores de fondos mutualistas. Pottruck justificó la adquisición afirmando que a Schwab le llevaría años desarrollar capacidades internas de investigación sobre inversiones. Su plan consistía en ofrecer un paquete de servicios aunado a las investigaciones de Soundview a los inversionistas minoristas.

2004-2008: El regreso de Charles Schwab

La adquisición de Soundview resultó ser el fin de Pottruck. Pronto fue evidente que había sido un error garrafal. Había poco valor que el negocio minorista Schwab pudiera aprovechar de Soundview. Además, este movimiento había incrementado los costos operativos de Schwab. Para mediados de 2004, Pottruck estaba tratando de vender Soundview. El consejo, que estaba molesto por el liderazgo estratégico vacilante de Pottruck, expresó sus inquietudes a Charles Schwab. El 15 de julio de 2004, Pottruck fue despedido y Charles Schwab, de 66 años de edad, regresó como presidente ejecutivo (CEO).

Charles Schwab actuó con rapidez para reenfocar a la empresa. Soundview se vendió al banco de inversión UBS por \$250 millones. Schwab eliminó de la planta laboral 2400 puestos de trabajo, cerró las sucursales con bajo desempeño y eliminó \$600 millones en costos anuales. Esto le permitió reducir las comisiones en operaciones bursátiles 45% y tomar la participación de mercado de otros corredores de descuento como Ameritrade o E*Trade.

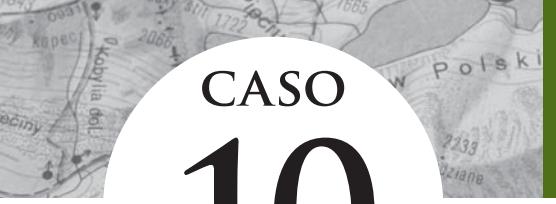
En la marcha de la recuperación, Charles Schwab volvió a enfatizar la misión tradicional de la empresa: facultar a los inversionistas y ofrecerles servicios financieros éticos. También volvió a enfatizar la importancia de las relaciones que Schwab tenía con asesores financieros independientes. Observó, "Las transacciones se han convertido en un commodity. De lo que se trata el futuro en realidad es de competir por las relaciones con los clientes".²¹ Un nuevo enfoque importante de Charles Schwab fue el negocio de la banca minorista. Éste se estableció en 2002, pero había sido poco prioritario para Pottruck. Schwab quería convertir la empresa en una sola fuente de servicios bancarios, correduría y tarjetas de crédito, uno que diera a sus clientes algo de valor, una relación personal en la que pudieran confiar. La meta era disminuir la dependencia de Schwab en los ingresos producidos por las transacciones y darle un flujo de ganancias más confiable y una relación más profunda con los clientes.

A mediados de 2007, la reorientación de Schwab en su misión tradicional alcanzó una conclusión lógica cuando U.S. Trust fue vendido a Bank of America por \$3 300 millones. Sin embargo, a diferencia del pasado, Schwab ya no recibía la mayor parte de su dinero de las comisiones por transacciones. Como porcentaje de los ingresos netos, los ingresos por transacciones (en su mayoría comisiones sobre transacciones bursátiles) disminuyeron de 36% en 2002 a 17% en 2007. Para 2007, las cuotas por administración de activos representaban 47% de los ingresos netos de Schwab, de 41% en 2002, mientras que el ingreso neto por intereses (la diferencia entre interés devengado sobre los activos como préstamos y el interés pagado sobre depósitos) fue de 33%, en comparación con 19% en 2002.²² El desempeño general de Schwab también mejoró de manera notable. La utilidad neta en 2007 fue de \$1 120 millones, en comparación de un nivel bajo de \$396 millones en 2003. Además, mientras muchas firmas de servicios financieros sufrieron grandes contracciones en sus utilidades durante 2008, las ganancias de Schwab no sólo fueron estables sino que se proyectaba alcanzarían un récord de \$1 270 millones.

Notas

1. El material para esta sección se basó en el *Securities Industry and Financial Markets Association Fact Book 2008*, SIFMA, Nueva York, 2008.
2. Securities Industry Association. *Key Trends in the Securities Industry*, 7 de noviembre de 2002.
3. Robert E. Shiller. *Irrational Exuberance*, Princeton University Press, Princeton, NJ, 2002.
4. Anthony O'Donnell, "New Thinking on Convergence", *Wall Street & Technology*, mayo de 2002, 16-18.
5. Terence P. Pare, "How Schwab Wins Investors", *Fortune*, 1 de junio de 1992, 52-59.
6. Ibid.
7. John Kador, *Charles Schwab: How One Company Beat Wall Street and Reinvented the Brokerage Industry*, John Wiley & Sons, Nueva York, 2002.

8. Earl C. Gottschalk, "Computerized Investment Systems Thrive as People Seek Control over Portfolios", *Wall Street Journal*, 27 de septiembre de 1988, 1.
9. John Kador, *Charles Schwab: How One Company Beat Wall Street and Reinvented the Brokerage Industry*, John Wiley & Sons, Nueva York, 2002.
10. Ibid.
11. G. C. Hill. "Schwab to Curb Expansion, Tighten Belt Because of Post Crash Trading Decline", *Wall Street Journal*, 7 de diciembre de 1987, 1.
12. John Kador, *Charles Schwab: How One Company Beat Wall Street and Reinvented the Brokerage Industry*, John Wiley & Sons, Nueva York, 2002, 185.
13. John Kador, *Charles Schwab: How One Company Beat Wall Street and Reinvented the Brokerage Industry*, John Wiley & Sons, Nueva York, 2002, 217.
14. Erick Schonfeld, "Schwab Puts It All Online", *Fortune*, 7 de diciembre de 1998, 94-99.
15. Anónimo, "Schwab's e-Gambit", *Business Week*, 11 de enero de 1999, 61.
16. Amy Kover, "Schwab Makes a Grand Play for the Rich", *Fortune*, 7 de febrero de 2000, 32.
17. Louise Lee y Emily Thornton, "Schwab v Wall Street", *Business Week*, 3 de junio de 2002, 64-70.
18. Citado en Louise Lee y Emily Thornton, "Schwab v Wall Street", *Business Week*, 3 de junio de 2002, 64-70.
19. Erin E. Arvedlund, "Schwab Trades Up", *Barron's*, 27 de mayo de 2002, 19-20.
20. Ibid.
21. B. Morris, "Charles Schwab's Big Challenge", *Fortune*, 30 de mayo de 2005, 88-98.
22. Formato 10K de Charles Schwab, 2007.



CASO 10

MCDONALD'S Y SUS CRÍTICOS: 1973-2009

Conforme McDonald's Corporation entraba al siglo XXI, sus prácticas corporativas se habían vuelto más vulnerables que nunca. Una gran variedad de grupos de interés público la hicieron el blanco de sus ataques. Los críticos afirmaban que la empresa más grande de comida rápida del mundo pagaba a sus empleados bajos salarios, contrataba a trabajadores de medio tiempo, con frecuencia adolescentes, para evitar pagar horas extra e imponía una política agresiva de antisindicalismo a través de todo su imperio de comida rápida. Pero lo que más afectó la reputación de McDonald's fueron las acusaciones presentadas por los defensores del consumidor, funcionarios de sanidad y educadores, de que explotaba a los niños, en los que cultivaba el gusto por la grasa a edad temprana, lo que a su vez redundaba en obesidad infantil. Asimismo, grupos de interés público la acusaron de vender comida insalubre y grasosa a los adultos, por lo que era responsable, al menos en parte, de las crecientes tasas de obesidad adulta. Entre los críticos de McDonald's, quizás el más influyente fue Eric Schlosser, autor del libro de 2001, *Fast Food Nation: The Dark Side of the All-American Meal*, un éxito editorial desde su publicación, leído por millones de personas en todo el mundo y llevado a la pantalla. En 1999, en una reunión de la Organización Mundial de Comercio (OMC), los manifestantes en contra de la globalización (globalífobicos) atacaron establecimientos de McDonald's en Seattle. En 2002, manifestantes franceses liderados por Jose Bove, un criador de ovejas, demolieron un restaurante McDonald's en construcción en Francia, después, Bob obtuvo fama mundial y una sentencia en prisión. Entre 1997 y 2000, varios establecimientos de comida rápida en todo el mundo sufrieron ataques de bombas, entre ellos restaurantes McDonald's en San Petersburgo,

Atenas, Río de Janeiro, Ambergues, Londres y Cali, Colombia.¹

Estos ataques tuvieron repercusiones severas en los resultados financieros de la empresa. En 1998, McDonald's anunció su primer recorte de personal desde que se convirtió en una empresa pública en 1965, y por primera vez registró una disminución en su utilidad neta. A pesar de las diversas iniciativas impulsadas por el presidente ejecutivo (CEO) de la empresa, Jack Greenberg, el negocio no pudo mejorar y el desempeño de McDonald's continuó deteriorándose. En 2002 McDonald's cerró alrededor de 20 unidades de bajo desempeño, y al final del año el gigante de la comida rápida registró su primera pérdida trimestral en su historia. La crisis financiera de McDonald's, a su vez, obligó a Greenberg a renunciar y la empresa nombró a un nuevo CEO a principios de 2003.²

¿SE RECUPERARÍA MCDONALD'S?

Para evaluar la manera en que la empresa respondió a la crisis de 1998-2003, este caso analiza históricamente a McDonald's y sus críticos, para lo que explorará la evolución de la empresa con el paso del tiempo. Inicia con las bases de la empresa sentadas por su fundador, Ray Kroc, y continúa con la consolidación de la red de servicio alimentario bajo la dirección de Fred Turner (1973-1987). Despues se abordará la expansión global de McDonald's bajo el liderazgo de Michael Quinlan (1987-1998), con un énfasis especial en las crecientes críticas públicas a la empresa y examina los intentos de Jack Greenberg (1993-2003) por dar solución a las

La autoría de este caso corresponde a Isaac Cohen, de San Jose State University.

Este caso se presentó en junio de 2009, en la reunión anual de la Asociación Mundial para la Investigación y Aplicación del Método del Caso en Vancouver, Canadá. Copyright © Isaac Cohen. Agradezco el apoyo de San Jose University College of Business.

cuestiones planteadas por los críticos de McDonald's. Después de un breve recuento del liderazgo fallido de Greenberg, el caso avanza hacia el presente, para mostrar la forma en que la dirección de Jim Skinner (2004-al presente) se las ha arreglado para responder a sus críticos, lanzar reformas exitosas y regresar con fuerza como una empresa rentable y competitiva a nivel global.

INICIOS: RAY KROC, 1955-1973

Los hermanos McDonald, Richard y Maurice (Dick y Mac) habían operado un restaurante con servicio al automóvil (*drive-in*) en San Bernardino, California, desde los años treinta. Para principios de la década de los cincuenta, los hermanos habían reemplazado el servicio al automóvil con el autoservicio, habían simplificado el menú para ofrecer sólo hamburguesas, hamburguesas con queso, patatas fritas, malteadas, bebidas refrescantes y tarta de manzana; y manejaban el restaurante como si se tratara de una operación de cadena de montaje.³ “El concepto de los hermanos de un menú limitado les permitió dividir la preparación de la comida en tareas simples y repetitivas que se podían aprender con rapidez, incluso para aquellos novatos en la cocina comercial”, el historiador de McDonald's, John Love, escribió en 1986. “Por lo general, había tres ‘parrilleros’, que no hacían nada más que asar hamburguesas, dos ‘batidores’ que no hacían otra cosa que malteadas, dos ‘freidores’ que se especializaban en hacer patatas fritas, dos ‘aderezadores’ que se encargaban de aderezar y envolver las hamburguesas, y tres ‘cajeros’ que no hacían más que servir los pedidos en las dos ventanas de clientes”.⁴ Los ahorros en costos de mano de obra resultantes permitieron a los hermanos McDonald reducir el precio de la hamburguesa de 30 a 15 centavos.

Tal era el modo en que el restaurante en San Bernardino operaba en 1954, cuando Ray Kroc, un proveedor de batidoras para malteadas para los hermanos McDonald, decidió viajar a California para observarlos en acción.

Al analizar de manera detallada la operación de los hermanos, Kroc se dio cuenta de que la fórmula de McDonald's de autoservicio, empacado y servicio rápido era radicalmente diferente de cualquier cosa conocida hasta entonces en la industria de los servicios alimentarios. Pensaba que dicha fórmula era un boleto al éxito comercial y compró a los hermanos los derechos para operar franquicias de restaurantes por todo el país. Kroc abrió su primer restaurante McDonald's en Des Plaines, Illinois, cerca de Chicago en 1955, e incor-

poró su empresa como McDonald's Corporation. Bajo la dirección de Kroc, ésta creció con gran rapidez, de 14 a 38 restaurantes tan sólo en 1958, a 100 en 1959 y a 1 000 en 1968. En 1962 McDonald's lanzó el logotipo de los arcos dorados de fama mundial (“ahora mejor conocidos que la cruz cristiana”, con base en un estudio de 2001 realizado por McDonald's), y en 1965, la empresa se hizo pública. Veinte años más tarde, en 1985, McDonald's Corporation se unió a las 30 empresas que componían el Índice Dow Jones.⁵

La experiencia en ventas de Kroc lo convenció de que la clave para un franquiciamiento exitoso era la uniformidad, que era un concepto revolucionario en la industria de los servicios alimentarios en la década de los cincuenta; en esa época, los franquiciadores ponían poca atención a la capacitación de los franquiciatarios, a establecer estándares de calidad y a supervisar las compras. En un marcado contraste con las prácticas que privaban en la industria, Kroc buscó desarrollar estándares de operación, capacitar a los concesionarios para que los alcanzaran y supervisar a los restaurantes para asegurarse de que los franquiciatarios los siguieran. Desde el principio, el sello distintivo del sistema de franquicias de Kroc fue el compromiso con la calidad, el servicio y la limpieza.⁶

A pesar de que Kroc logró obtener una estricta uniformidad operativa entre los franquiciatarios y su sistema centralizado suprimía la creatividad individual, los franquiciatarios solían ser innovadores. La introducción de la Big Mac fue un ejemplo de ello.

La Big Mac era una hamburguesa de dos pisos que se vendía por más del doble del precio de una hamburguesa regular de McDonald's. Un franquiciatario del área de Pittsburgh, Pensilvania que manejaba cerca de 12 sucursales locales de McDonald's, la desarrolló, probó e introdujo. Para competir con éxito contra las marcas rivales, el franquiciatario de Pittsburgh pidió permiso a McDonald's para poner a prueba un sándwich grande que él llamó “Big Mac”. Pero persuadir a los altos directivos de la cadena de ampliar el menú no fue fácil; sólo después de varios retrasos el franquiciatario recibió la autorización corporativa para poner a prueba la hamburguesa Big Mac. Este permiso estaba restringido a un solo restaurante. Una vez lanzada, la Big Mac aumentó las ventas de la sucursal entre 10% y 12% en unos cuantos meses. Este éxito pronto atrajo la atención de los altos directivos de McDonald's. Después de repetidas visitas a los restaurantes del área de Pittsburgh, los altos directivos probaron la hamburguesa Big Mac en otros mercados y obtuvieron ganancias de 10% en ventas. Finalmente, McDonald's Corporation

comenzó a distribuir a nivel nacional el nuevo artículo en 1968, y en menos de un año la Big Mac representaba cerca de 20% de todas las ventas de McDonald's. Con el tiempo se convirtió en el artículo más reconocible de la empresa.⁷

CONSOLIDACIÓN: FRED TURNER, 1973-1987

Después de un año de abrir el primer restaurante en Illinois, Ray Kroc contrató a Fred Turner, un desertor universitario de 23 años de edad, para que administrara uno de sus restaurantes. Joven ambicioso que aprendía rápido y con gran atención a los detalles, Turner dominó la tarea de supervisar las operaciones de los restaurantes a una velocidad extraordinaria. Como líder de la división de operaciones de McDonald's durante finales de las décadas de los cincuenta y sesenta, Turner sentó las bases para un exitoso sistema de franquicias que ha perdurado hasta nuestros días.

Ciencia de la administración

Desde sus inicios, Turner intentó convertir la tarea de manejar un restaurante de un arte a una ciencia. Poco después de unirse a McDonald's, Turner redactó un manual de capacitación de 15 páginas que, dos años más tarde, se había ampliado a 75 páginas y, para 1974, a 360. El manual de capacitación de Turner abarcaba el conocimiento sistemático que la corporación McDonald's había obtenido por la "administración científica" con la que operaba sus franquicias.⁸

En parte, el manual era un estudio de productividad que definía las técnicas operativas en detalles diminutos. Instruía a los operadores acerca de cómo asar hamburguesas, freír patatas y preparar malteadas. Especificaba los tiempos de cocción para todos los alimentos del menú, la temperatura precisa para todo el equipo de cocina y las porciones estándar de todos los productos. Estableció medidas de control de calidad conocidas en la industria de los servicios alimentarios de la época (por ejemplo, la carne y las patatas que hayan estado en un recipiente para servir durante más de 10 minutos necesitaban desecharse). Y al describir el servicio alimentario como una operación de cadena de montaje, el manual decía a los franquiciatarios con qué personal debía contar cada "estación" y el número óptimo de empleados necesario para cada turno de operación.

El manual de Turner además mostraba a los operadores cómo preparar horarios de trabajo, informes financieros y proyecciones de ventas. Para calcular los costos

operativos, se pidió a los franquiciatarios que dividieran los gastos de mano de obra, alimentos y provisiores diferentes de los alimentos. Para planear mejor las compras futuras, el manual pedía a los operadores que dividieran las ventas por artículos del menú. Tal información ayudó a los franquiciatarios a dar seguimiento a sus inventarios, controlar costos, detectar problemas de calidad y pronosticar la demanda.⁹

Capacitación

El manual de operaciones de McDonald's fue el principal texto utilizado en las clases que se impartían en la "Universidad de la hamburguesa" (UH), un centro de capacitación establecido bajo la supervisión de Turner. La universidad que otorgaba el grado en "Hamburguesología", había crecido de ser una escuela con sólo un aula en 1961 a una instalación con un valor de \$500 000 en 1968 y en un campus de \$40 millones en 1983. En 1973, el año en que Turner sucedió a Kroc como CEO de McDonald's, de la UH egresaban 150 graduados cada mes e impartía varias clases de manera simultánea. En conjunto, cerca de 7 000 aspirantes se graduaron de la universidad entre 1961 y 1973. Las clases versaban sobre tres áreas: alimentos, equipo y técnicas de administración. Entre los títulos del curso se encontraban "Bollos", "Manteca", "Tarta de manzana caliente", "Refrigeración básica", "Cuidado de productos congelados", "Habilidades gerenciales para la toma de decisiones" y "Competencia". Para 1983, la universidad empleaba 30 profesores y tenía una capacidad general para capacitar a 750 estudiantes en siete aulas tipo auditorio. Era la única escuela en la industria de la comida rápida acreditada por el ministerio de educación del país.¹⁰

Supervisión de franquiciatarios

A partir de 1957, Kroc pidió a Turner visitar a los franquiciatarios para evaluar el desempeño de sus restaurantes. Desde el comienzo, Turner redactó un "informe del servicio local" de siete páginas y poco después desarrolló uno más detallado que evaluaba el desempeño de los franquiciatarios en cuatro áreas: servicio, calidad, limpieza y desempeño general, en función de eso les asignaba una calificación (A, B, C, D o F). McDonald's Corporation, a su vez, creó el nuevo puesto de "Consultor de campo", y para mediados de la década de los sesenta, empleó a varios consultores de tiempo completo, cuya especialidad era visitar tiendas e inspeccionar su cumplimiento de los estándares operativos de McDonald's. El informe de servicio local fue crucial en la decisión de otorgar o negar a los franquiciatarios existentes el permiso para

operar más restaurantes. Además, bajo el liderazgo de Turner, el puesto de consultor se había convertido en un prerequisito para ascender; los gerentes que deseaban ascender por la escalera corporativa debían tener experiencia como consultores de campo.

Con el tiempo, McDonald's Corporation invirtió mucho en expandir su operación de servicio de campo. Para 1992, McDonald's había gastado \$27 millones para emplear a más de 300 consultores de campo de tiempo completo. Se esperaba que cada consultor visitara y calificara 21 restaurantes varias veces al año. La calificación que un restaurante recibía determinaba su posibilidad de "expansión" así como sus posibilidades futuras; una calificación B era necesaria para obtener una licencia para operar más tiendas.¹¹

Estilo de administración

Cuando Turner se convirtió en presidente en 1968, comenzó a descentralizar la estructura organizacional de McDonald's. Primero incrementó el número de oficinas regionales de cinco en 1967 a 12 en 1975, y después aumentó la autoridad de los gerentes regionales. Con la estructura renovada de Turner, eran los gerentes regionales, y no los directores corporativos, quienes tomaban decisiones para otorgar franquicias y elegir nuevos sitios de restaurantes. En la industria de los servicios alimentarios, Turner observó que "cuanto más cercana estuviera la toma de decisiones a las tiendas y al mercado, mejores decisiones tomarían los gerentes" y, en consecuencia, las decisiones de crecimiento de McDonald's en cada región estaban adaptadas de manera específica a las condiciones locales. El resultado fue una rápida expansión. Durante los primeros cinco años de Turner como presidente (1968-1973), las ventas anuales por restaurante casi se duplicaron, y el número total de sucursales de McDonald's se triplicó.¹²

Publicidad

Uno de los proyectos publicitarios más exitosos de McDonald's involucró a su personaje corporativo, "Ronald McDonald". El proyecto publicitario se lanzó a principios de la década de los sesenta cuando un equipo de profesionales de marketing de la empresa creó el personaje de un payaso llamado Ronald y lo presentó en la televisión local. Pronto se convirtió en el portavoz nacional de la cadena. Ronald McDonald tenía un toque mágico con los niños y le dio a la empresa una importante ventaja sobre sus competidores en el mercado infantil. Para mediados de la década de los sesenta, la mayor parte del presupuesto de McDonald's se gastó

en promover a Ronald McDonald en cadena nacional, y el gasto en sus anuncios se disparó. En 1967, el presupuesto para publicidad nacional ascendió a \$5 millones, en 1969 a \$15 millones y para 1974 ascendió a \$60 millones, monto que colocó a McDonald's entre los principales 30 anunciantes de la nación. Bajo la dirección de Turner, el papel de Ronald McDonald se expandió más allá de los anuncios televisivos. A mediados de la década de los setenta, la corporación tenía unos 50 payasos Ronald McDonald que "saludaban", "actuaban" y que asistían a las fiestas de cumpleaños que se festejaban en los restaurantes. Entre la variedad de artículos relacionados con este personaje estaban los muñecos Ronald y los relojes de pulsera y de pared que se vendían en las tiendas.¹³

El atractivo de McDonald's hacia los niños siguió siendo poderoso, incluso mucho tiempo después de que Turner renunciara. En 1992, 40% de la comida rápida que vendía McDonald's era para niños menores de siete años, una cifra que superaba por mucho su participación total de 33% en el mercado de la comida rápida. Una encuesta a los escolares estadounidenses de 1996 reveló que 96% de todos los niños podía identificar a Ronald McDonald; el único personaje ficticio más famoso para los niños estadounidenses era Santa Claus. Un sitio web de Ronald McDonald que opera desde finales de la década de los noventa alienta a los niños a enviarle un mensaje de correo electrónico con una lista de sus artículos favoritos del menú en la cadena.¹⁴

Ataque a McDonald's: los derechos de los franquiciatarios

Durante la gestión de Turner como presidente y CEO, McDonald's enfrentó dos principales problemas: uno concerniente a las relaciones con los franquiciatarios y otro, a las relaciones con los empleados.

Desde el principio, no todos los franquiciatarios estaban dispuestos a aceptar el estricto control de McDonald's sobre las operaciones de su tienda. A mediados de la década de los setenta, un grupo de alrededor de 50 franquiciatarios planeó una rebelión al establecer su propia organización, la Asociación de Operadores de McDonald's (MOA, por sus siglas en inglés). El grupo disidente tenía dos quejas principales. Primero los franquiciatarios estaban resentidos por la prerrogativa de McDonald's de revocar su franquicia inicial al término de un contrato de 20 años. Segundo, los franquiciatarios se quejaron por la pérdida de ventas en los restaurantes existentes ocasionados por la apertura de nuevos establecimientos McDonald's cercanos.

Para aminorar esta amenaza de disentimiento, Turner pronto emprendió una reforma. Estableció el Consejo Consultivo de Operadores Nacionales (NOAB, por sus siglas en inglés), un órgano representativo compuesto por dos franquiciatarios electos de cada región, que abordaría las cuestiones políticas pertenecientes a las relaciones de McDonald's con sus franquiciatarios. Además, Turner designó a un defensor que escuchaba las quejas de los franquiciatarios y emitía juicios consultivos.

Las medidas reformadoras de Turner erosionaron las bases de la MOA. Al perder a sus miembros y simpatizantes, el grupo disidente de franquiciatarios sobrevivió sólo dos años, 1975-1977.¹⁵

Ataque a McDonald's: los derechos de los sindicatos

Turner fue el artífice de la antigua política laboral de mantener lejos a los sindicatos. A finales de la década de los sesenta, comisionó un estudio de las relaciones laborales de McDonald's a una firma de consultoría en administración en Chicago, que encontró que todos los establecimientos de la cadena eran vulnerables al sindicalismo. Entonces Turner contrató a John Cooke, un consultor en administración laboral que había sido organizador sindical. Después de supervisar las relaciones laborales de McDonald's a finales de las décadas de los sesenta y setenta, Cooke entrenó a los gerentes de tienda para detectar amenazas sindicales; organizó una brigada móvil de gerentes experimentados que de inmediato llegaban a cualquier restaurante sospechoso de convertirse en blanco para la organización sindical y realizaba debates con los empleados para vencer su impulso organizacional. Juntos, Turner y Cooke lograron desarticular más de 400 intentos de organización sindical en los establecimientos McDonald's.

Entre las tácticas más exitosas que empleó para deshacerse de los sindicatos por las tres décadas siguientes estuvieron las brigadas móviles, el cierre de restaurantes amenazados por el sindicalismo y la contratación de abogados sindicalistas. En 2006, McDonald's operaba casi 14 000 restaurantes en Estados Unidos, ninguno de los cuales estaba sindicalizado.¹⁶

EXPANSIÓN: MICHAEL QUINLAN, 1987-1998

Michael Quinlan sucedió a Fred Turner como presidente en 1982 y como CEO en 1987. Quinlan comenzó su carrera en la sala de correo de McDonald's en 1963 y

poco a poco fue ascendiendo en la empresa. Un director de bajo perfil y reservado que, a diferencia de sus dos predecesores, no buscaba ser el foco de atención, Quinlan fue el primer CEO de McDonald's en tener un posgrado en administración. Un sagaz competidor que combinaba la inteligencia intuitiva con las habilidades empresariales, la reputación de Quinlan de informalidad combinada con su estilo gerencial no intervencionista, lo ayudó a ganar popularidad entre los empleados. En su gestión, desde finales de la década de los ochenta e inicio de los noventa, Quinlan transformó a McDonald's en un imperio global, pues amplió el alcance de la cadena a más de 100 mercados nacionales.¹⁷

Servicio al cliente

Implementado por Quinlan desde el principio, el Programa de Mejora al Servicio de McDonald's fue una iniciativa para atender al cliente, puesta en práctica en todos los restaurantes McDonald's. El programa buscaba facultar a los empleados a todos los niveles para "hacer lo necesario" con el fin de satisfacer las demandas de los clientes. Para mejorar el servicio, la empresa orientaba de manera personalizada a cada miembro del personal que trabajaba en cualquiera de los establecimientos de la cadena. Mediante sesiones de grupo (focus groups) de consumidores, debates de empleados, sistemas de rastreo de quejas y otras técnicas para mejorar el servicio, el programa diferenciaba el servicio al cliente en McDonald's del servicio en las cadenas de la competencia. Se alentaba a los empleados a resolver problemas en el acto, se les facultaba para solucionar disputas con los clientes sin llamar al gerente y se recompensaba la atención ejemplar al cliente. De manera similar, se instruía a los gerentes de tienda para pasar más tiempo con los clientes y escuchar sus inquietudes.¹⁸

Reducción de costos

Otra iniciativa de Quinlan fue la reducción de costos. Bajo su dirección, McDonald's redujo los costos de construcción de sus restaurantes con tres medidas: 1) el rediseño de los edificios de restaurantes, 2) métodos de construcción más eficientes y 3) sustitución de materiales costosos con alternativas más baratas. En consecuencia, el costo promedio de la construcción de restaurantes disminuyó 27% entre 1990 y 1993. Después, McDonald's redujo los costos de seguros de los restaurantes estadounidenses al dar a los franquiciatarios la oportunidad de elegir entre ocho compañías de seguros en lugar de ofrecerles un sólo programa de seguros aprobado por la empresa. La flexibilidad al elegir una aseguradora

mediante licitaciones competitivas generó ahorros de costos por cerca de \$50 millones anuales a través de los 9 300 establecimientos en Estados Unidos a mediados de la década de los noventa (o \$4 000 por restaurante).

Además, la empresa lanzó su recién diseñado “mini McDonald's” a principios de la década de los noventa: un establecimiento que ocupaba la mitad de la superficie útil de un restaurante estándar, pero que era capaz de soportar un volumen semejante de ventas. Construir un mini McDonald's era 30% más barato que los costos de construcción de los restaurantes de “tamaño completo”; en consecuencia, el punto de equilibrio de las unidades más pequeñas era mucho más bajo que el de las más grandes. Los mini McDonald's de bajo costo constituyeron 60% de todas las aperturas de restaurantes en 1992 y 80% en 1993.

Por último, a mediados de la década de los noventa, McDonald's se expandió de manera agresiva a sitios pequeños y no tradicionales, con lo que redujo sus costos operativos y de construcción de otra forma. McDonald's abrió restaurantes en hospitales, bases militares, gasolineras, centros comerciales, sitios recreativos, estadios deportivos y cadenas de tiendas minoristas como Walmart.¹⁹

Expansión internacional

La presencia internacional de McDonald's data de mediados de la década de los sesenta. Históricamente, McDonald's ingresó a la mayoría de los mercados extranjeros mediante joint ventures con socios locales. Para asegurar los estándares de uniformidad, Corporation buscó tener un grado mayor de control sobre las operaciones internacionales que sobre las nacionales. En la mayoría de los casos, McDonald's formó sociedades con empresarios locales que actuaban como franquiciatarios y que poseían 50% del negocio. Si tenía éxito, el empresario extranjero podía comprar la participación de 50% de McDonald's y convertirse en un franquiciatario completo.

Durante los primeros cinco años de Quinlan al mando, las ventas internacionales de McDonald's casi se triplicaron de \$3 000 millones a \$8 600 millones, y la participación de mercado en el extranjero aumentó de 27% a cerca de 40%. En 1992, uno de tres establecimientos McDonald's estaba ubicado en el extranjero. McDonald's operaba en 65 países y sus mercados extranjeros principales eran Japón (865 tiendas), Canadá (642 tiendas) y Reino Unido (445 tiendas). Para 1994, los “Seis grandes” mercados extranjeros (Japón, Canadá, Reino Unido, Australia, Francia y Alemania) representaban 80% de sus ingresos provenientes del extranjero.²⁰

Dos hitos en la expansión internacional de McDonald's fueron su ingreso a los mercados ruso y chino. Después de 20 años de negociaciones con las autoridades soviéticas, McDonald's abrió su primer restaurante en Moscú en 1990, la mayor de sus unidades, que empleaba a 1 200 personas y atendía a 50 000 clientes al día. Dos años más tarde, McDonald's abrió su primer restaurante en Beijing, el cual atraía a unos 40 000 clientes por día. Al trabajar de manera estrecha con el gobierno chino para establecer una red de proveedores que suministrarían 95% de sus productos (carne, pollo, pescado, patatas, lechuga y bebidas), McDonald's abrió 100 establecimientos adicionales en Beijing y otras ciudades chinas en 1996.²¹

A finales de la década de los noventa, el ritmo de la expansión internacional se aceleró aún más. Entre 1994 y 1998, McDonald's abrió 5 800 nuevos restaurantes en el extranjero, más que el número total que sumaban sus cinco competidores más grandes. En 1997, 85% de las nuevas aperturas de restaurantes McDonald's tuvo lugar en el extranjero y McDonald's reemplazó a Coca-Cola como la marca mejor conocida del mundo. En conjunto, durante la gestión de 10 años de Quinlan, las ventas extranjeras de McDonald's crecieron a una tasa de 18.2%; la cifra correspondiente para sus ventas nacionales fue de 5.6%. “Estamos a años luz de avance en comparación con hace cinco años”, dijo Quinlan en 1994, a lo que agregó “nuestro potencial internacional es ilimitado”. Con restaurantes operando en 109 países en 1998, McDonald's atendía a menos de 1% de la población mundial, de acuerdo con un portavoz de la empresa.²²

McDonald's en crisis

Si bien McDonald's se expandió con rapidez en los mercados extranjeros, las ventas nacionales estaban languideciendo. Primero, una variedad de nuevos productos introducidos por Quinlan en la década de los noventa, como hamburguesas vegetarianas, pasta, pollo frito, fajitas y pizza, no se popularizaron, por lo que se retiraron del menú (el último producto exitoso de McDonald's fue el McNugget de pollo en 1983).²³

Segundo, McDonald's se enfrentó una vez más a la revuelta de unos 300 franquiciatarios furiosos. Un grupo de ellos con sede en San Diego, llamado el “Consorcio” alegaba que muchos de los nuevos restaurantes abiertos recientemente por McDonald's estaban canibalizando el negocio de los restaurantes existentes y haciendo que los operadores salieran del negocio. Bajo la dirección de Quinlan, McDonald's emprendió una importante expansión en Estados Unidos, en el momento en que las ventas nacionales comenzaron a desacelerarse. “Constru-

yeron una gran cantidad de nuevas tiendas en los lugares equivocados”, dijo el líder del grupo disidente a *Business Week* en 1998. Durante la década de los noventa, las utilidades de los franquiciatarios por tienda disminuyeron 30%, y una encuesta de 1997 entre los operadores nacionales de McDonald’s reveló que sólo 28% de los franquiciatarios pensaba que McDonald’s estaba en el camino correcto.²⁴

Tercero, McDonald’s perdía participación de mercado. Una encuesta Harris de 1998 mostraba que los consumidores de comida rápida preferían las ofertas de Wendy’s y Burger King que las de McDonald’s. En conjunto, la participación de McDonald’s en el mercado de la comida rápida nacional descendió de 18% a 16% entre 1987 y 1998, y sus utilidades por acción en Estados Unidos disminuyeron 20% (o 40% después de la inflación) en la década que terminó en marzo de 1998. Durante los dos últimos años de Quinlan al frente de la empresa (marzo de 1996 a marzo de 1998), la cotización de las acciones de la empresa aumentó sólo un 3% mientras que el índice Standard and Poor’s aumentó 63%.²⁵

CRISIS: JACK GREENBERG, 1998-2003

Cuando Quinlan dimitió en mayo de 1998, el consejo de administración de McDonald’s eligió a Jack Greenberg para liderar la empresa. El día en que el consejo anunció al nuevo CEO, Greenberg llamó a cada uno de los 20 principales accionistas de McDonald’s, incluido Warren Buffet, y les dijo “Soy una persona diferente, tendré un estilo diferente”. La respuesta de Wall Street fue entusiasta; las acciones de McDonald’s aumentaron 4% el día del anuncio.²⁶

A diferencia de Quinlan y Turner, Greenberg fue el primer alto directivo en McDonald’s proveniente de una empresa externa. Antiguo socio en la firma contable Arthur Young, se unió a McDonald’s en 1982 como director de finanzas de la empresa. Ambicioso, realizó la capacitación en operaciones y después se convirtió en el gerente regional de cientos de tiendas, cuando aún era director de finanzas. Después de estar al frente la unidad estadounidense de McDonald’s entre 1996 y 1998, fue nombrado CEO.²⁷

Descrito por muchos como “agente del cambio”, Greenberg lanzó una estrategia orientada a “reconfigurar la imagen de McDonald’s de una empresa de productos de consumo aburridos a una marca global dinámica [en las palabras de un analista de la industria]”. Impresionados por sus esfuerzos iniciales por reinventar a

McDonald’s, los editores de *Restaurants and Institutions* nombraron a Greenberg el Ejecutivo del año 1999.²⁸

Greenberg rompió con la tradición de tres maneras. Primero, desechó la práctica de décadas de antigüedad de Kroc de contratar casi de manera exclusiva talento nacional en lugar de contratar ejecutivos externos de otras empresas.²⁹ Segundo, no se conformó con el modelo de Kroc de ofrecer un menú uniforme e inalterable de algunos productos estandarizados, sino que cambió el menú de McDonald’s en un grado antes desconocido. Y tercero, buscó crecer por medio de fusiones, una política que violaba la tradicional regla de Kroc de enfocarse sólo en la marca McDonald’s.

Nuevo menú

La idea de ampliar su menú limitado se remontaba a mediados de la década de los noventa. Cuando los profesionales de marketing de McDonald’s encontraron que los clientes preferían los productos de Wendy’s y Burger King, Quinlan buscó mejorar la posición competitiva de la cadena al ofrecer un nuevo menú. El nuevo menú ampliado fue desarrollado bajo la supervisión de Greenberg en la época en que estuvo al frente de las operaciones nacionales de McDonald’s. Una vez promovido a CEO en 1998, Greenberg actuó de forma decidida para implementar el proyecto del nuevo menú.

El menú ampliado requería un nuevo sistema de preparación de alimentos basado en el principio “justo a tiempo” para la adaptación del producto. Para adaptarse a las preferencias de los clientes, McDonald’s ofrecía una variedad de artículos nuevos, por ejemplo, sándwiches de pollo, hechos a la medida, una opción que tenían los menús de Burger King y Wendy’s. Llamado “Hecho para ti”, el nuevo sistema de preparación de alimentos tenía la intención de mejorar la calidad de los mismos, así como facilitar el desarrollo de innovaciones adicionales relacionados con ellos.

Greenberg implementó el proyecto “Hecho para ti” a una velocidad extraordinaria. Para la primavera de 2000, el nuevo sistema estaba ya instalado en los 12 500 restaurantes nacionales. Sin embargo, el cambio no fue barato. Instalar las nuevas cocinas costaba cerca de \$25 000 por restaurante, y muchos franquiciatarios rehusaban cubrir los costos de instalación. Para ofrecer a sus franquiciatarios un incentivo, McDonald’s pagaba hasta 50% del costo de instalación de la unidad.³⁰

Adquisiciones

Greenberg actuó con rapidez para adquirir marcas adicionales. Buscó ampliar “la visión de la marca”, y trans-

formar a McDonald's de una marca de una sola línea en una línea múltiple de marcas diferentes. “[Estamos] vendiendo hamburguesas y pollo bajo la marca McDonald's, Pizza bajo la marca Donatos... y burritos bajo la marca Chipotle”, dijo a la revista *Foreign Policy* en 2001, para mencionar dos de sus adquisiciones recientes.³¹

McDonald's nunca antes había tomado el control de otra cadena de alimentos. A principios de 1998, cuando Quinlan se preparaba para dimitir, McDonald's hizo su primera adquisición, al comprar un interés minoritario en la cadena con sede en Colorado, Chipotle Mexican Grill. Greenberg continuó con otras adquisiciones. En 1999 compró Aroma Café, una cadena londinense de 23 tiendas de café y sándwiches, y después compró la cadena Donatos Pizza con 150 unidades. Un año más tarde, en 2000, Greenberg completó su adquisición mayor al comprar Boston Market, una red de unos 850 restaurantes que se especializaban en comida casera (con el pollo asado como el artículo mejor vendido de la cadena). Greenberg, además, compró una participación de 33% en Pret A Manger, una cadena de lujo de 110 tiendas que vendían sándwiches frescos en Reino Unido. Y, por último, aumentó el interés controlador de McDonald's en Chipotle a más de 50%.³²

Ataques a McDonald's

Mientras Greenberg estaba ocupado comprando cadenas nacionales, la campaña a nivel mundial en contra de la industria de la comida rápida, lanzada por grupos de interés público, ambientalistas y defensores del consumidor, estaba en pleno auge. Un evento importante que estimuló la campaña fue la publicación en 2001 del libro de Eric Schlosser, *Fast Food Nation*. Traducido en muchos idiomas, el éxito editorial se enfocaba, entre otras cosas, en el reciente incremento en la obesidad infantil y responsabilizaba por gran parte de tal desarrollo a las estrategias emprendidas por las cadenas globales de comida rápida. Culpó a McDonald's como el principal responsable, lo cual generó una publicidad desfavorable y lesionó a su reputación. “Schlosser ha hecho a la industria de la comida rápida lo que Upton Sinclair hizo hace casi un siglo [a]...la industria de carne empacada en *The Jungle*”, comentó un escritor como reseña del libro.³³

Otro acontecimiento que generó publicidad negativa para McDonald's fue el juicio de 2000 de Jose Bove, un agricultor y activista social. Al liderar un grupo de manifestantes, Bove destruyó un establecimiento a medio construir de McDonald's en Millau, Francia, publicó un éxito editorial que atacaba la “comida repugnante” de McDonald's (*The World Is Not for Sale-and Nor Am*

I!) y fue apresado por un breve periodo. Al culpar a McDonald's por menoscabar los métodos agrícolas tradicionales con prácticas de agronegocios, Bove se convirtió en un héroe en Francia y se le invitó a reunirse con el presidente francés, Jacques Chirac, así como con su primer ministro. Chirac expresó su simpatía hacia Bove cuando declaró: “Soy completamente solidario con los agricultores franceses y detesto McDonald's”, y el primer ministro francés, Lionel Jospin, coincidió: “Personalmente, no estoy muy a favor de McDonald's”. De manera similar, en Bretaña, el duque de Edimburgo, el príncipe Felipe comentó: “[McDonald's está] destruyendo los bosques del mundo... talando árboles para pastorear [su] ganado barato y así vender [sus] hamburguesas”.³⁴

Aún más perjudicial para la reputación de McDonald's fue el llamado “McLibel Trial”. El famoso juicio por calumnia fue el centro de una campaña larga y tenaz lanzada en su contra por los activistas de Greenpeace en Londres.

En 1986, varios miembros de Greenpeace en Londres distribuyeron un panfleto de seis páginas en el que acusaban a McDonald's de vender comida insalubre, explotar a los niños, maltratar a los trabajadores, destruir selvas y torturar animales. Una serie de expresiones “McDólares”, “McAvaricia”, “McCáncer”, “McAsesinato”, “McUtilidades” y “McBasura”, decorados con los arcos dorados se imprimieron en el borde superior del panfleto. El grupo activista distribuyó el panfleto durante cuatro años hasta que McDonald's Corporation decidió demandar a cinco miembros del grupo por difamación en 1990, afirmando que todo el contenido del panfleto era falso. Poco después de eso, tres de los acusados se retractaron y ofrecieron disculpas a McDonald's. Dos de los activistas restantes estaban determinados a luchar ante los tribunales, y luchar hasta el final.

El juicio por difamación se convirtió en un espectáculo público. Produjo 18 000 páginas de la transcripción y 40 000 páginas de documentos y declaraciones de testigos. Comenzó en 1994 y terminó en 1997 con un juicio de 800 páginas. El juez encontró a los dos demandados de Greenpeace culpables de difamar a McDonald's, se les impuso a cada uno una multa de 60 000 libras esterlinas; sin embargo, se determinó que algunas de sus afirmaciones eran verdaderas: en realidad, McDonald's sí “explotaba niños” por medio de su publicidad, pagaba a sus empleados salarios más bajos y ofrecía una dieta poco saludable (lo cual aumentaba “el riesgo de cáncer de intestino y en cierto grado, el de senos”). Estos alegatos tuvieron una gran difusión.³⁵

Después, los dos demandados de Greenpeace apelaron el veredicto ante el tribunal de apelaciones de Reino

Unido. En 1999, un año después de que Greenberg asumió el cargo, un tribunal de apelaciones de tres jueces atrajo el caso, para revertir el fallo original (que apoyaba, por ejemplo, el argumento de que los alimentos servidos por McDonald's podían incrementar el riesgo de enfermedades coronarias) y redujo la multa a 40 000 libras esterlinas. Mientras tanto, la campaña activista contra McDonald's se intensificó. McDonald's quiso que el caso terminara y anunció que ya no intentaría detener a la distribución del panfleto de Greenpeace.

Sin embargo, los dos demandados de Greenpeace no estaban conformes. Apelaron la sentencia del tribunal para llevar el caso a la Cámara Británica de los Lores. Cuando los Lores rehusaron atraer el caso, los demandantes interpusieron una apelación ante la Corte Europea de Derechos Humanos. Hasta 2002, el último año de Greenberg en McDonald's, la apelación ante la Corte Europea aún estaba pendiente.³⁶

Resultados financieros

Bajo el liderazgo de Greenberg, el desempeño financiero de McDonald's había sido mediocre. La introducción del menú ampliado no pudo aumentar las ventas, las nuevas adquisiciones produjeron resultados decepcionantes y el ataque global a la imagen pública de McDonald's alejó a los clientes.

Para empezar, el sistema "Hecho para ti" requería mucha mano de obra y, como tal, aumentó tanto los costos de implementación como los tiempos de servicio. Un documento interno de la empresa obtenido por la revista *Fortune* en 2002 citaba una "investigación alarmante" que mostraba serios problemas con el servicio al cliente. "Compradores misteriosos" contratados por la empresa para visitar los restaurantes encontraron que los operadores satisfacían los estándares de "velocidad de servicio" sólo 46% del tiempo. También citaba quejas por "servicio descortés, lento, poco profesional e impreciso". De manera similar, la revista *Strategy Direction*, reportó en 2003 que en años recientes, el tiempo de espera en los restaurantes McDonald's se había duplicado y comentaba: "quitar parte de lo 'rápido' a la comida rápida no ha demostrado ser muy popular entre los clientes". Además, las encuestas publicadas en el *American Customer Survey Index*, mostraban que la satisfacción del cliente en McDonald's fue mucho menor a los niveles en Wendy's y Burger King, sus dos competidores directos.³⁷

Tampoco las cadenas regionales que Greenberg compró tuvieron el desempeño esperado. Con un desempeño deficiente, las cadenas recién adquiridas se vendieron una tras otra durante el periodo de 2001 a 2006. En 2001, McDonald's vendió la cadena Aroma Café, y en 2003,

poco después de la dimisión de Greenberg, McDonald's anunció que de ahí en adelante se enfocaría en su negocio central de hamburguesas y vendería sus otras empresas. En 2003 McDonald's vendió Donatos Pizza a su fundador y se deshizo de todos los establecimientos de Boston Market fuera de Estados Unidos. En 2006, McDonald's vendió la cadena Chipotle, y en 2007 se deshizo por completo de Boston Market, cuando la vendió a una empresa de capital privado por \$250 millones.³⁸

La crítica global a McDonald's dañó también su desempeño financiero. En Estados Unidos, la imagen de McDonald's como vendedor de comida insalubre y grasosa disparó varias demandas interpuestas por clientes que alegaban que comer de manera habitual en McDonald's ocasionó su exceso de peso. En el extranjero, el "McLibel Trial" se convirtió en un desastre de relaciones públicas cuando alcanzó fama mundial; tan sólo el panfleto de Greenpeace se tradujo en 27 idiomas. Un probable resultado del ataque global a la imagen pública de McDonald's fue su decisión de salir de varios países, como Bolivia y dos naciones de Medio Oriente.³⁹

El declive del desempeño de McDonald's bajo la dirección de Greenberg se hizo patente en varios índices financieros clave. Durante 2000 y 2001, las ventas en las mismas tiendas, ventas en restaurantes abiertos durante más de un año, disminuyeron, y la participación de mercado estadounidense de McDonald's crecía a una tasa más lenta (2.2%) que la de Burger King (2.7%) y Wendy's (2.5%). En 2002, el precio de las acciones de McDonald's se tenía los niveles de hacia siete años, y durante siete de los ocho trimestres que terminaron en el verano de 2002, las ganancias de McDonald's disminuyeron. Cuando McDonald's reveló los resultados de su tercer trimestre, en diciembre de 2002, sin una mejora evidente, Greenberg anunció su renuncia.⁴⁰

EL REGRESO: JIM SKINNER, DE 2004 HASTA EL PRESENTE

El antiguo jefe de operaciones internacionales de la empresa, James Cantalupo, fue elegido por el consejo de McDonald's para suceder a Greenberg, además de dos altos directivos que formarían parte de un equipo de recuperación: Charles Bell y Jim Skinner. Un año después, Cantalupo murió de un infarto y Bell, a su vez, asumió el liderazgo de la empresa, al que dos meses después renunció para librarse una batalla contra el cáncer por lo que Skinner tomó el mando de la empresa en noviembre de 2004.⁴¹

A diferencia de Greenberg, Skinner pertenecía a McDonald's, así como Quinlan y Turner. Hijo de un albañil, Skinner comenzó su carrera en McDonald's haciendo hamburguesas en un restaurante de Iowa en 1962. Nunca graduado de la universidad, ascendió poco a poco por la escalera corporativa y finalmente se encargó de la operación europea de McDonald's. En 2003, el consejo de McDonald's promovió a Skinner a vicepresidente y un año más tarde, a CEO.⁴²

Skinner era un director de bajo perfil y agradable que comía a diario en McDonald's, se detenía de manera regular en los restaurantes para charlar con los empleados, y solía entrar a la cocina para ayudar al personal en la parte posterior del restaurante ("No toco la caja registradora. No sé nada de eso"). "Es muy práctico, con los pies en la tierra y accesible", describía un proveedor de McDonald's a Skinner. "Es extremadamente ingenioso y tiene una gran facilidad de hacer sentir a las personas a gusto". Popular entre subordinados y colegas, Skinner sabía escuchar y tenía una gran habilidad para lograr consensos; solían reunir a gerentes con diferentes puntos de vista, para solicitar su consejo antes de tomar decisiones importantes.⁴³

Trabajó junto con Cantalupo y Bell por la recuperación de McDonald's y ayudó a forjar una nueva iniciativa estratégica llamada "Plan para ganar". Implementado en toda la empresa durante los primeros cinco años de Skinner al mando (2004-2009), el plan prescribía dos principales metas: 1) la mejora del servicio al cliente para estimular el desempeño financiero de los restaurantes existentes (en lugar de abrir nuevos); y 2) la introducción de alternativas de alimentos nutritivos, sanos y de mejor calidad, unidas a la promoción de un "estilo de vida equilibrado".

Mejorar las operaciones en tienda

Bajo la batuta tanto de Quinlan como de Greenberg, McDonald's se expandió de forma agresiva, con un gran número de restaurantes, muchos de los cuales estaban menguando las utilidades de los existentes. Además, el servicio al cliente en McDonald's se estaba deteriorando cada vez más y alcanzó su nivel más bajo durante los dos últimos años de la gestión de Greenberg.

El "Plan para ganar" de Skinner estaba diseñado para solucionar a ambos problemas. Primero, McDonald's se expandió a nivel internacional, invirtió en tiendas existentes en lugar de agregar nuevos establecimientos. Se redecoró la mayoría de las tiendas, y miles se remodelaron por completo. Ayudados por la empresa, los franquiciarios reemplazaron las deterioradas sillas plásticas por cómodos asientos, instalaron luces tenues en lugar de las brillantes, repintaron las paredes y agregaron acceso

a internet. Algunos establecimientos McDonald's fueron más allá y colocaron amplias pantallas de televisión, instalaron videojuegos y colocaron bicicletas estacionarias con pantallas de video en nuevas áreas de juego dentro de los restaurantes.⁴⁴

Para atraer a los nuevos clientes, así como a los antiguos, los horarios de tienda se ampliaron. Al abrir más temprano y cerrar más tarde, los restaurantes ahora podían atender a los madrugadores y a las personas que cenaban tarde por la noche. Para 2009, 34% de las tiendas McDonald's en Estados Unidos abría las 24 horas.⁴⁵

Otra iniciativa que emprendió Skinner fue la diversificación en el negocio de las bebidas de café de alta calidad. Para competir frente a frente con Starbucks Corporation, McDonald's comenzó a instalar barras de café ("McCafés") con "baristas" que preparaban café expreso, capuchinos y lattes en sus restaurantes McDonald's de Estados Unidos. Para empezar, el departamento de marketing de McDonald's realizó un estudio de gran escala de los clientes de Starbucks. Después de entrevistar y grabar a los encuestados cuando hablaban acerca de sus experiencias de beber café y ofrecerles café expreso en McDonald's, el estudio reveló que un gran número de los clientes de Starbucks estaban indecisos y listos para experimentar con las opciones que McDonald's ofrecía de bebidas expreso, todas las cuales se vendían a un precio menor que los de Starbucks. Alentada por sus hallazgos, McDonald's Corporation implementó de inmediato el programa, y para 2007, 800 restaurantes McDonald's en Estados Unidos servían bebidas expreso. McDonald's instaló 5 700 "McCafés" adicionales en sus restaurantes estadounidenses en 2008, con lo cual se llegó a un total de 6 500 de alrededor de 14 000 establecimientos en toda la nación para final de año. Mientras tanto, Starbucks Corporation estaba en problemas, cerrando tiendas y despidiendo empleados por primera vez en su historia.⁴⁶

Respuesta a sus críticos

Los críticos nutricionales de la comida rápida continuaron orientando sus ataques a McDonald's mucho tiempo después de dimitir Greenberg. En 2004, cuando Skinner asumió el liderazgo de la empresa, apareció una película documental titulada *Super Size Me* que se transmitió en las salas de cine de todo el mundo. La película presentaba a un hombre que se enfermaba cada vez más a medida que consumía una dieta basada tan sólo en productos de McDonald's y nada más por todo un mes.⁴⁷

El ataque renovado a McDonald's requirió una respuesta rápida. Con base en esto, Skinner descontinuó el menú de la cadena Super Size y lo sustituyó por opciones

más sanas de alimentos; en 2004, McDonald's promovió la leche y la fruta como sustitutos de las patatas a la francesa y las bebidas refrescantes en las comidas de los niños y, por un periodo limitado, añadió una botella de agua y un podómetro a las Cajitas Felices de los adultos. Además, McDonald's ofrecía a los clientes sándwiches *delicatessen*, servidos con pan francés o de centeno, una nueva línea de ensaladas de primera calidad y rebanadas de manzana. La leche ya no se vendía en botes de gran tamaño, sino en pequeños.⁴⁸

En 2005-2006, McDonald's lanzó el programa Estilo de vida balanceado (alimentación inteligente) y un programa de acondicionamiento físico y reenfocó su estrategia en el ejercicio. En un anuncio típico lanzado en 2006, se presenta a un Ronald McDonald corredor como el "embajador del estilo de vida balanceado".⁴⁹

La promoción de McDonald's de las opciones de comida saludable no se confinaron a Estados Unidos sino que se extendieron a Europa. En Gran Bretaña, a mediados de la primera década de este siglo, McDonald's redujo la sal que agregaba a las patatas fritas y los nuggets de pollo a 25 - 30% y en Irlanda 50%. McDonald's también ofrecía a los consumidores información nutrimental, con etiquetas en todos sus productos y una lista de sus contenidos de sal y grasas en letreros colocados en las tiendas. Tanto los McDonald's de Estados Unidos como los de Europa, eliminaron por completo las grasas trans en 2008, mediante una mezcla recién desarrollada de aceites de canola, maíz y frijol de soya para freír las patatas a la francesa, las patatas *hash brown*, el pollo y los filetes de pescado.⁵⁰

Sin embargo, el cambio de mayor alcance en las ofertas de alimentos de McDonald's bajo el liderazgo de Skinner fue de los productos de carne a los de pollo. En 2009, el menú de McDonald's incluía cuatro opciones de pollo: sándwich de pollo a la parrilla, sándwich de pollo estilo sureño, wrap de pollo y pollo para el desayuno. Entre 2002 y 2009, las ventas de pollo en McDonald's se duplicaron mientras que las ventas de carne se mantuvieron sin cambios, y para 2009, McDonald's Corporation estaba comprando más pollo que carne en todo el mundo.⁵¹

Los esfuerzos nutricionales de McDonald's no pasaron desapercibidos para los críticos. Kelly Brownell, director del Centro Rud para Políticas Alimentarias y Obesidad en la Universidad de Yale, señaló que

McDonald's era más sensible hacia los críticos que sus competidores. "Mientras los restaurantes de comida rápida continúan con sus prácticas, McDonald's ha sido muy vanguardista", dijo Brownell al New York Times en 2009. "Si uno observa los últimos cinco años, McDonald's ha introducido algunos alimentos mejores y resistido la urgencia de ofrecer hamburguesas más grandes".⁵²

Resultados financieros

Los esfuerzos de recuperación de Skinner generaron un éxito extraordinario: durante los primeros cinco años de Skinner al mando, McDonald's registró los mejores resultados financieros de su historia.

Cuando Skinner completó su primer año como CEO, las ventas en la misma tienda en Estados Unidos aumentaron casi 10%, el mayor incremento en 30 años. Durante los primeros dos años de Skinner, el valor comercial de McDonald's se duplicó, y durante la profunda recesión de 2008, McDonald's sorprendió a los analistas, mes tras mes, con mejores resultados de lo esperado. Durante 2008, un año en el que el mercado bursátil perdió más de la tercera parte de su valor en el peor desempeño desde la Gran Depresión, las acciones de McDonald's ganaron 6%, y McDonald's Corporation surgió como una de las dos únicas empresas (la otra fue Walmart) listada en el Índice Dow Jones en reportar un incremento en el precio de sus acciones. En 2008 los ingresos globales de McDonald's aumentaron 5%, su utilidad neta se triplicó y produjo una tasa de rendimiento sobre las ventas de 18%. Para enero de 2009, McDonald's atendió a 58 millones de clientes al día en todo el mundo, 8 millones más que dos años antes.⁵³

Por último bajo el liderazgo de Skinner, McDonald's planeaba una expansión mayor en 2009. En una época en que una cantidad cada vez más grande de restaurantes, tanto en Estados Unidos como en Europa, estaban luchando por permanecer en el negocio, McDonald's anunció su plan de abrir 560 establecimientos adicionales en menos de un año (2009), 240 de ellos en Europa, y de gastar más de \$2 000 millones en este refuerzo.⁵⁴ Cuando se le preguntó si McDonald's era "a prueba de recesiones", Skinner contestó: "No, somos resistentes a las recesiones. Pero no sé si seamos resistentes a las depresiones".⁵⁵

Notas

- Eric Schlosser, *Fast Food Nation* (Nueva York: Harper, 2005), 244-246; "McDonald's Corporation", *International Directory of Company Histories* (Nueva York: St. James, 2004), vol. 63, 285.
- "McDonald's", *International Directory of Company Histories*, 284-285, "McDonald's", *Hoover's Handbook of American Business*, 2008, 557.

3. "McDonald's", *International Directory of Company Histories*, 280.
4. John Love, *McDonald's: Behind the Arches* (Nueva York: Bantam books, 1986, 1995), 17-18.
5. "McDonald's", *International Directory of Company Histories*, 280-281. La cita proviene de Schlosser, *Fast Food Nation*, 5.
6. Love, *McDonald's: Behind the Arches*, 114-116.
7. Love, *McDonald's: Behind the Arches*, 293-295.
8. Max Boas y Steve Chain, *Big Mac: The Unauthorized Story of McDonald's* (Nueva York: New American Library, 1976), 72; Love, *McDonald's: Behind the Arches*, 140.
9. Love, *McDonald's: Behind the Arches*, 140-141.
10. Boas y Chain, *Big Mac*, capítulo 5; Love, *McDonald's: Behind the Arches*, 147-149.
11. Love, *McDonald's: Behind the Arches*, 144-146.
12. Love, *McDonald's: Behind the Arches*, 280-281, vea también, 385.
13. Boas y Chain, *Big Mac*, capítulo 7, vea también Love, *McDonald's: Behind the Arches*, 220-221.
14. Love, *McDonald's: Behind the Arches*, 222; Schlosser, *Fast Food Nation*, 4, 45, 294.
15. Boas y Chain, *Big Mac*, capítulo 9; Love, *McDonald's: Behind the Arches*, capítulo 16.
16. Love, *McDonald's: Behind the Arches*, 394-395; Boas y Chain, *Big Mac*, capítulo 10; Schlosser, *Fast Food Nation*, 76-78.
17. "McDonald's Names Quinlan as Chief, Succeeding Turner", *Wall Street Journal*, 21 de octubre de 1986; "McDonald's", *International Directory of Company Histories*, 280-281.
18. Michael Quinlan, "How Does Service Drive the Service Company?", *Harvard Business Review*, noviembre-diciembre de 1991, 146; Love, *McDonald's: Behind the Arches*, 459-460.
19. Love, *McDonald's: Behind the Arches*, 461-462.
20. Love, *McDonald's: Behind the Arches*, 416, 462-463.
21. Tony Royle, *Working in McDonald's in Europe* (Londres: Routledge, 2000), 24-25; Love, *McDonald's: Behind the Arches*, 464-466.
22. J. P. Donlon, "Quinlan Fries Harder", *Chief Executive*, enero/febrero de 1998, base de datos ABI, 4. La cita es de Love, *McDonald's: Behind the Arches*, 463.
23. "McDonald's", *International Directory of Company Histories*, 280-281; David Leonhardt, "McDonald's: Can It Regain its Golden Touch?", *Business Week*, 9 de marzo de 1998, base de datos en línea ABI, 70.
24. *Business Week*, 9 de marzo de 1998.
25. *Business Week*, 9 de marzo de 1998.
26. Patricia Sellers, "McDonald's Starts Over", *Fortune*, 22 de junio 1998, base de datos en línea ABI, 122.
27. *Fortune*, 22 de junio de 1998.
28. Las citas, en orden, son de *Fortune*, 22 de junio de 1998, y Seatt Hume, "Jack Greenberg's New Populism", *Restaurants and Institutions*, 1 de julio de 1999, base de datos en línea ABI, 109.
29. Dayan Machan, "Polishing the Golden Arches", *Forbes*, 15 de junio de 1998, base de datos en línea, ABI, 42.
30. Amy Zuber, "Jack Greenberg: Bringing New Luster to the Golden Arches", *Nation's Restaurants News*, enero 2000, base de datos en línea, ABI, 90; *Fortune*, 2 de junio de 1998; *Restaurants and Institutions*, 1 de julio de 1999.
31. Moises Haim, "McAtlas Shrugged", *Foreign Policy*, mayo/junio 2001, base de datos en línea, ABI, 124.
32. McDonald's", *International Directory of Company Histories*, 284; *Nation's Restaurants News*, enero de 2000.
33. Reimpreso en Eric Schlosser, *Fast Food Nation* en "Praise for Fast Food Nation."
34. Eric Schlosser, *Fast Food Nation*, 244. La cita es de *Foreign Policy* mayo/junio de 2001.
35. Las citas, en orden son de Eric Schlosser, *Fast Food Nation*, 245-247, y John Vidal, McLibel: *Burger Culture on Trial* (Nueva York: New Press, 1997), 306.
36. Eric Schlosser, *Fast Food Nation*, 249.
37. David Stired, "Fast Food, Slow Service", *Fortune*, 30 de septiembre de 2002, base de datos en línea, ABI, 38; "Has McDonald's Lost Its Plot?", *Strategic Direction*, abril de 2003, base de datos en línea, ABI, 14.
38. "McDonald's" *International Directory of Company Histories*, 284-285; McDonald's Corporation, "History", *Hoovers.com*, recuperado el 27 de mayo de 2008.
39. Eric Schlosser, *Fast Food Nation*, 249; "McDonald's", *International Directory of Company Histories*, 284-285.
40. "McDonald's", *International Directory of Company Histories*, 284-285; Kate MacArthur, "McD's Boss Blasts Chain 'Naysayers'", *Advertising Age*, 18 de marzo de 2002, base de datos en línea, ABI, 11; Shirley Leung, "McDonald's Chief Plans to Leave", *Wall Street Journal*, 6 de diciembre de 2002.
41. Dale Buss, "McDonald's Salad Days", *Chief Executive*, noviembre de 2005, base de datos en línea, ABI, 16.
42. Caralyn Walkup, "2006 Golden Chain: Jim Skinner", *Nation's Restaurant News*, 16 de octubre de 2006, base de datos en línea, ABI, 88; Andrew Martin, "The Happiest Meal", *New York Times*, 11 de enero de 2009; Lauren Foster y Jeremy Grant, "McDonald's Woos Its 'Burger Flippers'", *Financial Times*, 15 de abril de 2005.
43. Las citas, en orden, provienen de *New York Times*, 11 de enero de 2009, y *Nation's Restaurant News*, 16 de octubre de 2006.
44. Janet Adamy, "Boss Talk: How Jim Skinner Flipped McDonald's", *Wall Street Journal*, 5 de enero de 2007; "McDonald's Takes on a Weakened Starbucks", *Wall Street Journal*, 7 de enero de 2008; *New York Times*, 11 de enero 2009.
45. *New York Times*, 11 de enero de 2009.
46. *Wall Street Journal*, 7 de enero de 2008; *New York Times*, 11 de enero de 2009; Janet Adamy, "McDonald's to Expand, Posting Strang Results", *Wall Street Journal*, 27 de enero de 2009.
47. Steven Gray y Janet Adamy, "McDonald's Gets Healthier", *Wall Street Journal*, 23 de febrero de 2005.
48. Amy Garber, "New McD Chief", *Nation's Restaurant News*, 13 de diciembre de 2004, base de datos en línea, ABI, 50; *Chief Executive*, noviembre de 2005.
49. Janet Adamy y Richard Gibson, "McDonald's Readies Strategy to Deflect Critics' Next Barrage", *Wall Street Journal*, 12 de abril de 2006.
50. Joanne Bowery, "McDonald's Gets Back to Basics", *Marketing*, 25 de octubre de 2006, base de datos en línea, ABI, 16; Janet Adamy, "McDonald's Loses Its Trans Fats", *Wall Street Journal*, 23 de mayo, 2008.
51. *New York Times*, 11 de enero de 2009.

52. Citado en *New York Times*, 11 de enero de 2009.
53. *Chief Executive*, noviembre de 2005; *New York Times*, 11 de enero, 2009; “McDonald’s Press Release October 22,2008”, en línea, McDonalds.com; *Wall Street Journal*, 5 de enero de 2007 y 27 de enero de 2009.
54. *Wall Street Journal*, 27 de enero de 2009; Jonathan Brichall y Jenny Wiggins, “McDonald’s Bucks Trend by Creating Jobs”, *Financial Times*, 24 de enero de 2009.
55. Citado en *New York Times*, 11 de enero de 2009.

CASO 11

NUCOR EN 2009

Nucor Corporation fue la clásica historia estadounidense de éxito; una empresa que renacía en el escenario mundial mientras las “viejas siderúrgicas” claudicaban. Pero en enero de 2009, Daniel DiMicco, presidente ejecutivo (CEO) de Nucor, se enfrentó a retos tan grandes como ninguno otro en la historia de 54 años de esta empresa. En diciembre de 2008 anunció que las ganancias para el cuarto trimestre de ese año se desplomarían y explicó a Jim Cramer en CNBC la caída en picada que sufrieron las ventas en la industria siderúrgica. Después de tres trimestres históricos, la utilización de la capacidad disminuyó “de inmediato” a 50%. La crisis hipotecaria en Estados Unidos ocasionó un desastre financiero mundial que afectó la salud económica y el crecimiento de las economías desarrolladas y en vías de desarrollo, por igual. Los precios de la mena de hierro y de la chatarra, que sólo unos meses antes habían repuntado debido al hambre voraz de infraestructura de China e India, se desplomaron a precios de ganga, junto con la demanda de acero y sus derivados. La confusión privaba en los mercados financieros, los gobiernos de todo el mundo estaban ocupados en sacar de apuros a las instituciones financieras y de otro tipo, y los consumidores que habían gastado sin restricciones en compras importantes, de pronto se volvieron conservadores. Nucor, que había logrado convertirse en el décimo productor siderúrgico más grande del mundo para 2005, había descendido al duodécimo lugar para 2007, y él como sus competidores llevaban a cabo adquisiciones por todo el mundo. DiMicco, después de haber dejado a la empresa durante las altas y bajas de 2001 y 2005, respectivamente, ahora tenía una difícil tarea por delante: evaluar las amenazas y oportunidades que Nucor enfrentaba y elegir las mejores estrategias y estructura para la empresa a medida que avanzaba más el siglo XXI.

ANTECEDENTES

Los orígenes de Nucor se remontan a la empresa que fabricó el primer Oldsmobile en 1897, conocida como

Reo Truck Company. Cuando la empresa se dirigía a la bancarrota en los años de la posguerra, una fusión de 1955 creó la empresa llamada Nuclear Corporation of America. Para seguir con la tendencia a los “conglomerados” de ese periodo, Nuclear adquirió varios negocios de alta tecnología, como sensores de radiación, semiconductores, tierras raras y equipo de acondicionamiento de aire. Sin embargo, la empresa perdía dinero de manera continua y una cuarta reorganización en 1966 puso a Ken Iverson de 44 años de edad a cargo. La construcción de Nucor había comenzado.

Ken Iverson se había unido a la marina después del bachillerato en 1943 y fue transferido de la escuela de capacitación para oficiales al Programa de Ingeniería Aeronáutica de Cornell. En la graduación, eligió cursar una maestría en ingeniería mecánica/metalurgia para evitar el largo alistamiento militar que suponía especializarse en ingeniería aeronáutica. Su trabajo universitario con un microscopio electrónico le valió un puesto en International Harvester. Después de cinco años en su laboratorio, su jefe y mentor le alentó a expandir su visión al ingresar a una empresa más pequeña.

Durante los siguientes 10 años, Iverson trabajó para cuatro pequeñas empresas metalúrgicas, en donde obtuvo conocimientos técnicos y aumentó su exposición a otras funciones de negocios. Disfrutaba de trabajar con los presidentes de estas pequeñas empresas y admiraba su habilidad para lograr resultados sorprendentes. Nuclear Corp., después de no poder comprar a la empresa para la que Iverson trabajaba, lo contrató como consultor para encontrar otros negocios metalúrgicos que comprar. En 1962 la empresa compró una pequeña planta de viguetas para piso en California del Sur que Iverson encontró, con la condición de que él la dirigiera.

Durante los siguientes cuatro años, Iverson desarrolló la división Vulcraft mientras Nuclear Corporation estaba en aprietos. El CEO, David Thomas, era conocido como un gran promotor y vendedor, pero como un débil directorio. En realidad, su socio, Bear Stearns, le hizo un préstamo personal a la empresa para mantenerla funcionando.

En 1966, cuando la empresa estaba al borde de la bancarrota, Iverson, que dirigía la única división exitosa, fue nombrado CEO y trasladó las oficinas corporativas de la empresa a Charlotte, Carolina del Norte. De inmediato comenzó a deshacerse de las divisiones esotéricas de alta tecnología, pero no rentables y se concentró en el negocio de las viguetas de acero que había resultado tan exitoso. Nucor construyó más plantas de viguetas y, en 1968, comenzó a construir su primera siderúrgica en Carolina del Sur para producir acero de manera más barata que el acero que se compraba de los importadores. Para 1984, Nucor tenía seis plantas productoras de viguetas y cuatro siderúrgicas, que funcionaban mediante la nueva tecnología de la “minisiderúrgica”.

El propietario original de Vulcraft, Sanborn Chase, era conocido en Vulcraft como “un genio científico”. Había sido un hombre de gran compasión que comprendía la atmósfera necesaria para que las personas se sintieran motivadas. Chase, un ingeniero por capacitación, inventó varias cosas en diversos campos. También estableció programas de incentivos por los cuales después Nucor se volvió famoso. Con sólo una planta, podía operar de una forma descentralizada. Antes de su muerte en 1960, cuando aún estaba en sus cuarenta, la empresa estudiaba la construcción de una siderúrgica mediante la recién desarrollada tecnología de minisiderúrgica. Su viuda quedó al frente de la empresa hasta que Nucor la compró en 1962.

Dave Aycock conoció a Ken Iverson cuando Nuclear compró Vulcraft y trabajaron muy de cerca durante el siguiente año y medio. Ubicado en Phoenix en las oficinas corporativas, Aycock reportaba a Iverson sobre todas las operaciones de producción de viguetas y tenía la tarea de planear y construir una nueva planta productora de viguetas en Texas. A finales de 1963, se le transfirió a Norfolk, donde vivió durante los siguientes 13 años administrando varias plantas de viguetas de Nucor. Después, en 1977, recibió el cargo de director de la planta siderúrgica en Darlington, California del Sur. En 1984, Aycock fue nombrado presidente y director de operaciones de Nucor, mientras que Iverson fue nombrado CEO y presidente del consejo.

Aycock tenía su opinión acerca de Iverson: “Ken era un líder muy bueno, con espíritu emprendedor. Era fácil trabajar con él y tenía la valentía de hacer las cosas, de asumir muchos riesgos. Muchas cosas no funcionaron, pero otras lo hicieron muy bien”. Hay un antiguo adagio, “No correr riesgos es el fracaso”. Este adagio resume el valor cultural personificado por el fundador de la empresa y reforzado por Iverson durante su gestión. Nucor era muy innovadora en el acero y las viguetas. La planta tenía años de ventaja en la industria de las

soldaduras de redondos para trefilar en Norfolk. A finales de la década de los sesenta, Nucor tenía uno de los primeros sistemas de administración por computadora de inventarios y programas de diseño/ingeniería. Nucor tenía técnicas sofisticadas en compras, ventas y administración, con lo que solía vencer a la competencia por sus esfuerzos de rapidez en el diseño.

Para 1984, el conglomerado quebrado se convirtió en la compañía siderúrgica líder en Estados Unidos. Era como un cuento de hadas. Tom Peters usó el estilo de administración en Nucor como un ejemplo de “excelencia”, mientras los magnates del acero antiguo seguían aferrándose a sus atrasadas prácticas de producción. NBC presentó a Nucor en la televisión, y la revista *New Yorker* publicó una serie acerca de cómo una compañía siderúrgica estadounidense, relativamente pequeña, formó un equipo que llevaría al mundo entero a una nueva era en la producción acerera. El programa de la NBC preguntaba: “Si Japón puede, ¿por qué nosotros no?”. Y Nucor lo logró. Iverson era rico, poseía \$10 millones en acciones, pero tenía un sueldo que apenas llegaba al millón de dólares, en comparación con algunos directivos estadounidenses cuyos sueldos oscilaban entre \$50 y \$100 millones. El directivo de 40 años de edad de la planta Vulcraft de Carolina del Sur se había vuelto millonario. Los accionistas reían entre dientes y los trabajadores no sindicalizados que trabajaban por hora y que nunca habían visto despidos en 20 años, ganaban más que los trabajadores sindicalizados de las viejas compañías siderúrgicas y más que el 85% de las personas en los estados en los que trabajaban. En términos financieros, muchos empleados gozaban de una gran seguridad.

Nucor debía gran parte de su éxito al estilo organizacional basado en evaluaciones comparativas y el empowerment de los directores divisionales. Había dos líneas de negocio básicas: 1) las seis plantas de viguetas de acero que producían los marcos de acero que se pueden ver en muchos edificios y 2) las cuatro siderúrgicas que utilizaban la innovadora tecnología de minisiderúrgica para abastecer primero a las plantas de viguetas y después, a los clientes externos. En 1984, Nucor era sólo la séptima empresa más grande de Estados Unidos, pero había establecido el diseño organizacional, la filosofía de administración y el sistema de incentivos que la llevaron a su éxito continuado.

LA FÓRMULA PARA EL ÉXITO DE NUCOR, 1964-1999

A principios de la década de los noventa, las 22 divisiones de Nucor, una para cada planta, tenían un gerente

general, que también era vicepresidente de la corporación. Las divisiones eran de tres tipos básicos: plantas de viguetas, siderúrgicas y plantas misceláneas. El equipo corporativo tenía menos de 25 personas. Desde el principio, Iverson había elegido a Charlotte “como la nueva base para lo que él había ideado como un pequeño cuadro de ejecutivos que dirigirían una operación descentralizada con autoridad liberal delegada a los gerentes en el campo”, de acuerdo con *South Magazine*. Las divisiones tenían personal de manufactura, ventas, contabilidad, ingeniería y de recursos humanos, y había sólo cuatro niveles jerárquicos del más alto al más bajo (vea la figura 1 para la estructura de Nucor en 1991).

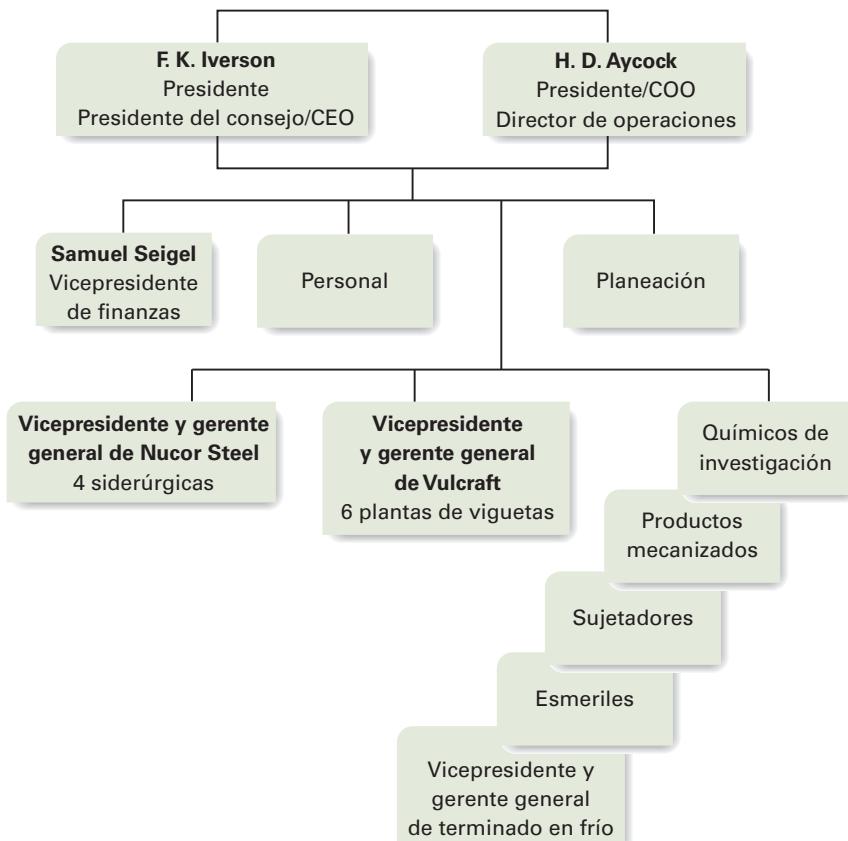
Iverson decía lo siguiente acerca de mantener una organización esbelta:

Cada división es un centro de utilidades y el director de la división tiene control sobre las decisiones cotidianas que hacen que una división particular sea o no rentable. Esperamos que la división genere una contribución, la cual consiste en las ganancias antes de gastos corporativos. Y esperamos que la división gane un rendimiento de 25% sobre los activos totales empleados,

antes de gastos corporativos, impuestos, intereses o participación de utilidades. Y tenemos voz y voto en la empresa: si un directivo no cumple con esto por varios años, nos desharemos de la división o del gerente general, por lo general sucede lo último.

Nucor fortaleció su posición al desarrollar fuertes alianzas con partes externas. No realizó actividades internas de investigación y desarrollo. En lugar de ello, supervisaba el trabajo de otros a nivel mundial y atraía inversionistas para comprar las nuevas aplicaciones técnicas de la empresa con la mayor anticipación posible. Aunque Nucor era famoso por construir nuevas instalaciones a los costos más bajos posibles, el equipo de ingeniería y de construcción de la empresa estaba compuesto sólo por tres individuos. Nucor no intentaba especificar los parámetros exactos del equipo, pero pedía al proveedor del mismo que suministrara esta información y después pidiera cuentas al fabricante. Nucor tenía alianzas con compañías de construcción seleccionadas en todo el país, que sabían la clase de trabajo que Nucor deseaba. Nucor compraba 95% de su chatarra a un distribuidor independiente que seguía al mercado y hacía recomenda-

Figura 1 Organigrama de Nucor: Dirección ejecutiva, 1991



ciones acerca de las compras de chatarra. Nucor no tenía un departamento de publicidad corporativa, de relaciones públicas ni un departamento jurídico o de cuidado del ambiente; los recursos fuera de Nucor tenían contratos a largo plazo para ofrecer estos servicios.

La industria siderúrgica había establecido el patrón de absorber los costos de los envíos, así que sin importar la distancia de la siderúrgica, todos los usuarios pagaban el mismo precio de entrega. Nucor rompió con esta tradición y dejó de uniformar el envío. Ofrecía a todos sus clientes los mismos términos de ventas. Tampoco daba descuentos por volumen, pues pensaba que con los modernos sistemas de cómputo esta práctica no tenía justificación. Los clientes ubicados cerca de la planta tenían garantizados los costos más bajos posibles por sus compras de acero. Dos fabricantes de tubos, dos centros de servicio de acero y una planta de laminado en frío se ubicaron cerca de la planta de Arkansas. Estas plantas representaban 60% de los envíos de la siderúrgica. Las plantas estaban vinculadas electrónicamente con los programas de producción de las demás, lo que les permitía funcionar en un modo de administración de inventarios justo a tiempo. Todas las nuevas siderúrgicas se construyeron en terrenos lo bastante extensos para alojar a los negocios colaboradores.

Iverson no pensaba que una mayor centralización sería beneficiosa para Nucor. Hamilton Lott, el director de la planta de Vulcraft, comentó en 1997, “En verdad somos autónomos; podemos duplicar esfuerzos que se llevan a cabo en otras partes de Nucor. Podemos desarrollar el mismo programa de cómputo seis veces. Pero los avances en la autonomía local lo valen”. Joe Rutkowski, director de la siderúrgica en Darlington, coincidió. “No estamos restringidos; las oficinas corporativas no restringen lo que gastamos. Sólo tengo que hacer mi contribución de utilidades al final del año”.

South Magazine observó que Iverson había establecido un estilo organizacional característico descrito como “mínimo” y “anti-sinsentido”. “A Jack Benny le habría gustado esta empresa”, observó Roland Underhill, analista de Crowell, Weedon and Co. de Los Ángeles, “también a Peter Drucker”. Underhill señaló que la austerioridad de Nucor no terminaba con este disciplinado personal administrativo ni con sus modestas oficinas. “No existen prerrequisitos corporativos”, recitaba. “No hay planes de la empresa. No hay membresías al club campestre. No hay automóviles de la empresa”.

Fortune señaló, “Iverson toma el metro cuando está en Nueva York, informa un analista de Wall Street en un tono que sugiere tanto admiración como asombro”. Los gerentes generales reflejaban este estilo en la opera-

ción de sus divisiones individuales. Sus oficinas eran más parecidas a las oficinas de una planta y se construían en torno a la operación y no para el gusto del público. Eran simples, rutinarias y metódicas.

Directores de división

El director corporativo de personal describía las relaciones de la administración como informales, confiadas y no burocráticas. Sentía que había un mínimo de burocracia, que una llamada era más común que los memorandos y no pensaba que fuera necesario un memorando de confirmación.

Un directivo de Vulcraft comentó: “Tenemos lo que llamo un espíritu muy amistoso de competencia entre las plantas. Y, por supuesto, todos los vicepresidentes y gerentes generales comparten el mismo sistema de bonos, pues todos estamos en esto como un equipo, aunque operemos nuestras divisiones de manera individual”.

Las divisiones administraban sus actividades con un contacto mínimo con el personal corporativo. Cada día, los gastos se reportaban a las oficinas corporativas. Los pagos se hacían mediante cajas de seguridad regionales. Cada semana, las divisiones de viguetas reportaban los presupuestos totales, las cancelaciones de ventas, los pedidos sin despachar y la producción. Las siderúrgicas reportaban las toneladas producidas, los envíos externos, los pedidos, las cancelaciones y los pedidos sin despachar.

Cada mes, las divisiones llevaban a cabo un análisis de operaciones de dos páginas (11" X 17") que se enviaba a todos los directivos. Sus tres principales objetivos eran 1) la consolidación financiera, 2) compartir la información entre las divisiones y 3) examinar la administración corporativa. La información resumida y las estadísticas de desempeño para todas las divisiones se devolvían a los directivos.

Los gerentes generales se reunían tres veces al año. A finales de octubre presentaban presupuestos preliminares y solicitudes de capital. A finales de febrero se reunían para terminar los presupuestos y abordar cuestiones diversas. Después, en una junta en mayo, manejaban los asuntos personales, como incrementos salariales y cambios de políticas o beneficios. Los gerentes generales como un grupo consideraban los aumentos para los jefes de departamento, el siguiente nivel por debajo de los directores de todas las plantas.

Vulcraft: Las divisiones de viguetas

Uno de los principales negocios de Nucor era la fabricación y venta de viguetas de acero de alma abierta y lar-

gueros de soporte en las divisiones Vulcraft ubicadas en Florence, Carolina del Sur; Norfolk, Nebraska; Ft. Payne, Alabama; Grapeland, Texas; St. Joe, Indiana; Brigham City, Utah; y Chemung, Nueva York. Las viguetas de alma abierta, a diferencia de las viguetas compactas, se producían a base de un hierro angular separado por barras redondas o por un hierro angular más pequeño (figura 2). Estas viguetas costaban menos, tenían una fuerza mayor para muchas aplicaciones y se usaban sobre todo como los sistemas de soporte de techos en grandes edificios, como almacenes y centros comerciales.

Lo que caracterizaba a la industria de las viguetas era la competencia entre muchos fabricantes para apoderarse de los numerosos clientes pequeños. Con una estimación de 40% del mercado, Nucor era el proveedor más grande en Estados Unidos. Utilizaba campañas publicitarias a nivel nacional y preparaba licitaciones competitivas en 80% a 90% de los edificios que usaban viguetas. La competencia estaba basada en el precio y en la calidad de la entrega. Nucor había desarrollado programas de cómputo que producían diseños para sus clientes y calculaban las licitaciones con base en los precios actuales y los estándares laborales. Además, cada planta Vulcraft mantenía su departamento de ingeniería para ayudar a los clientes con problemas o especificaciones de diseño. El director de Florence comentó, "Aquí en la Costa Este tenemos seis o siete competidores importantes; desde luego, ninguno de ellos es tan grande como nosotros". Agregó, "Algunos de nuestros competidores nos han dicho que en esta industria en especial, tenemos la mejor organización de ventas en el país".

Nucor buscó de manera decidida ser el productor con los costos más bajos de la industria. Los materiales y el envío eran dos elementos importantes del costo. Nucor mantenía su flota de casi 150 camiones para asegurar la entrega puntual en todos los estados, aunque la mayoría de los negocios eran regionales debido a los

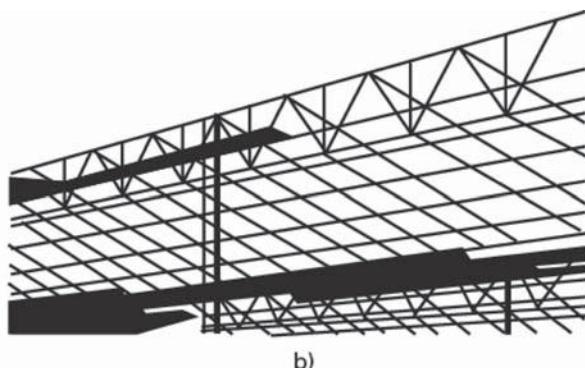
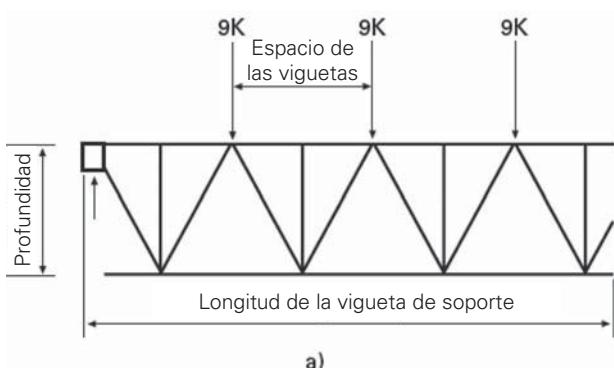
costos de transporte. Las plantas estaban ubicadas en áreas rurales cerca de los mercados que se atendían. La incursión de Nucor en la producción siderúrgica fue una maniobra para reducir el costo del acero que usaban los negocios productores de viguetas.

En la cadena de montaje básica que se usaba en las divisiones de viguetas, tres o cuatro de las cuales podrían constituir cualquier planta, se podían ensamblar cerca de seis toneladas de viguetas por hora. En la primera etapa, ocho personas cortaban los ángulos a las longitudes correctas o doblaban las barras redondas según la forma deseada. Éstas se movían mediante una banda transportadora a las seis principales estaciones ensambladoras, donde las partes componentes se fijaban de manera temporal para la siguiente etapa, la soldadura. El fresado y el trabajo variado lo realizaban tres personas entre las líneas. La estación de soldadura con nueve hombres completaba las soldaduras antes de pasar las viguetas en las bandas transportadoras a los equipos de inspección compuestos por dos hombres. El último paso antes del envío era la pintura.

Los trabajadores tenían el control sobre la calidad y eran responsables de ella. Había un inspector independiente que tenía la autoridad para rechazar la corrida de viguetas y hacer que se volvieran a producir. El personal de control de calidad no compartía el sistema de incentivos y le reportaba al departamento de ingeniería.

La producción cotidiana podía presentar grandes variaciones, pues cada viga se producía para un fin específico. La amplia gama de viguetas dificultaba el control de la carga de trabajo; los cuellos de botella podían surgir en cualquier parte a lo largo de la cadena de montaje. Cada estación de trabajo era responsable de identificar tales cuellos de botella de manera que el supervisor de inmediato pudiera reasignar personal para mantener la productividad. Dado que los trabajadores conocen la mayoría de los trabajos en la cadena de montaje, incluido

Figura 2 Ilustración de las viguetas



el trabajo de soldadura que requería mayores habilidades, se podía rotar según fuera necesario. Un gerente general describió el trabajo en la cadena como “no de tipo mecanizado sino en su mayor parte trabajo físico”. Dijo que lo importante era evitar los cuellos de botella.

Había cuatro líneas de alrededor de 28 personas en cada dos turnos en la división Florence. Los trabajos en la cadena se calificaban según la responsabilidad y se les asignaba un sueldo base, de \$11 a \$13 por hora. Además, se pagaba un bono semanal en función de la producción total de cada línea. Cada trabajador recibía el mismo porcentaje de bono sobre su sueldo base. En la planta de Texas lo común era tener un bono de 225%, lo cual generaba un salario de \$27 la hora en 1999.

La cantidad de tiempo que se requería para hacer una viga se había establecido como resultado de la experiencia. Cuando se licitaba para un trabajo, el costo de cada viga se determinaba con la ayuda de un programa de cómputo. El tiempo requerido dependía de la longitud, número de paneles y profundidad de la viga. En el momento de la producción, el valor de la mano de obra, el estándar, se determinaba de una forma similar. El gerente general de Carolina del Sur afirmó, “En los últimos nueve o 10 años, no hemos cambiado un estándar”. La planta Grapeland mantenía un cronograma para estimar la mano de obra que requería un trabajo. Los equipos de la planta se evaluaban en función de los tiempos establecidos en el cronograma para el pago de bonos. El cronograma estaba basado en el tiempo histórico requerido para los trabajos. El gerente de producción en Grapeland se consideraba a sí mismo como un ejemplo de la política de Nucor: “El cielo es el límite”. Había comenzado desde los niveles más básicos y ascendido hasta ser el gerente de su planta con 200 personas.

Divisiones siderúrgicas

Nucor incursionó en el negocio del acero en 1968 para ofrecer materia prima a las plantas Vulcraft. Iverson dijo, “Entramos al negocio del acero porque queríamos construir una siderúrgica que pudiera producir acero tan barato como el que estábamos comprando a importadores extranjeros o de siderúrgicas extranjeras”. Por tanto, ingresaron a la industria mediante la nueva tecnología de minisiderúrgica después de formar un grupo especial de cuatro personas en todo el mundo para que investigara los nuevos avances tecnológicos. Un escritor de casos de Harvard hace un recuento del desarrollo de las divisiones siderúrgicas:

Para 1967, cerca de 60% de cada dólar de las ventas de Vulcraft se gastaba en materiales, principalmente acero. Por tanto, la meta de mantener

los costos bajos hizo que fuera imperativo obtener el acero de una forma económica. Además, en 1967, Vulcraft compraba cerca de 60% de su acero a fuentes extranjeras. A medida que la división Vulcraft crecía, a Nucor le preocupaba su capacidad de obtener un suministro económico de acero y en 1968 comenzó la construcción de su primera siderúrgica en Darlington, Carolina del Sur. Para 1972, la planta de viguetas en Florence, California del Sur compraba más de 90% de su acero a esta siderúrgica. La planta de Fort Payne, Alabama, compraba casi 50% de su acero a Florence. Dado que la siderúrgica tenía un exceso de capacidad, Nucor comenzó a comercializar sus productos de acero entre los clientes externos. En 1972, 75% de los envíos de acero Nucor se destinaba a Vulcraft y 25% a otros clientes.

Entre 1973 y 1981, Nucor construyó tres siderúrgicas más de barras y sus laminadoras acompañantes para convertir las barras brutas en varillas, perfiles, placas, láminas, canales y otros productos. Iverson explicaba en 1984:

Al construir estas siderúrgicas, experimentamos con nuevos procesos y nuevas técnicas de manufactura. Fuimos nuestro propio contratista general y diseñamos y construimos gran parte de nuestro equipo. En una o más de nuestras siderúrgicas, hemos construido nuestra unidad de fundición continua, hornos de recalentamiento, camas de enfriamiento y, en Utah, hasta nuestros soportes para fresado. A la fecha, todo esto tiene un costo de menos de \$125 por tonelada de la capacidad anual, en comparación con los costos proyectados para las grandes siderúrgicas integradas de \$1 200 a \$1 500 por tonelada de capacidad anual, diez veces nuestro costo. Nuestras siderúrgicas tienen una alta productividad. Por el momento estamos usando menos de cuatro horas hombre para producir una tonelada de acero. Nuestros costos laborales totales son menores a \$60 por tonelada en comparación con los costos promedio de la mano de obra de las siete compañías siderúrgicas más grandes de Estados Unidos de alrededor de \$130 por tonelada. Nuestros costos totales de mano de obra son 20% menores que nuestro precio de venta.

En 1987, Nucor fue la primera compañía siderúrgica en el mundo en construir una minisiderúrgica para fabricar láminas de acero, la materia prima de la industria automotriz y otros grandes fabricantes. Este proyecto abrió otro 50% del mercado siderúrgico total. La primera planta en Crawfordsville, Indiana, fue muy exi-

tosa y entre 1989 y 1990, se construyeron tres siderúrgicas de láminas de acero adicionales. Con los años, estas plantas siderúrgicas se modernizaron y expandieron de manera significativa, hasta que su capacidad total llegó a los tres millones de toneladas al año con un costo de capital menor a \$170 por tonelada para 1999. La capacidad de producción total de Nucor era de 5.9 millones de toneladas al año a un costo de \$300 por tonelada de capacidad anual. Las ocho siderúrgicas vendían 80% de su producción a clientes externos y el saldo a otras divisiones de Nucor.

El proceso de producción del acero

El trabajo en una siderúrgica está dividido en dos fases: preparación del acero con la “química” adecuada y su formación en los productos deseados. La minisiderúrgica típica usaba chatarra, como la chatarra de las partes automotrices, en lugar de la mena de hierro, que se utilizaba en siderúrgicas más grandes e integradas. La minisiderúrgica típica de barras tenía una capacidad anual de 200 000 a 600 000 toneladas, en comparación con los 7 millones de toneladas de la planta integrada de Sparrows Point, Maryland, Bethlehem Steel.

En las siderúrgicas de barras, una pala alimentaba de chatarra a los hornos de arco eléctrico. La carga fundida se vaciaba en una olla de hierro para que una grúa elevada la transportara a la máquina de conformado. Esta máquina comprimía el acero líquido para formar una barra sólida y continua de acero al rojo vivo, la cual se cortaba en secciones que pesaban alrededor de 900 libras, llamadas billetes de acero. En la planta típica, el billete, de aproximadamente cuatro pulgadas de espesor y 20 pies de largo, se mantenía por un tiempo en una cavidad, donde se enfriaba a temperaturas normales. Cada cierto tiempo, los billetes se llevaban al tren de laminado y se colocaban en un horno de recalentamiento que los llevaba a los 2 000 °F; a esta temperatura se volvían maleables. En el tren de laminado, las presas y troqueles, poco a poco iban conviriéndolo en las barras redondas, ángulos, canales, láminas y otros productos deseados. Después de cortarlos a las medidas estándar, se llevaban al almacén.

La primera acerera de Nucor, que empleaba a más de 500 personas, tenía su sede en Darlington, Carolina del Sur. La siderúrgica, con tres hornos de arco eléctrico, operaba las 24 horas del día, 5.5 días a la semana. Nucor realizó varias mejoras en las operaciones de fundido y moldeado. Por tanto, se requirieron menos tiempo y menos capital en Darlington que en otras minisiderúrgicas que en ese tiempo estaban construyéndose. Las máquinas de conformado trabajaban de manera continua, a diferencia del método antiguo por lotes. Todos los

proyectos de investigación habían sido infructuosos. La empresa gastó alrededor de dos millones de dólares en un esfuerzo inútil por usar el calentamiento de resistencia. Sus pérdidas fueron mayores en el esfuerzo de utilizar la fundición por inducción. Como Iverson declaró a *Metal Producing*, “Eso nos cuesta mucho dinero. En cuanto al tiempo, también era muy costoso. Pero es necesario equivocarse y nosotros hemos tenido numerosos fracasos”. El diseño de Darlington se convirtió en la base para las plantas en Nebraska, Texas y Utah. La planta de Texas tenía costos de menos de \$80 por tonelada de capacidad anual. Mientras que la minisiderúrgica típica de ese tiempo costaba alrededor de \$250 por tonelada, el costo promedio de las cuatro siderúrgicas de era menor a los \$135. Se esperaba que una siderúrgica integrada costara entre \$1 200 y \$1 500 por tonelada.

La planta de Darlington estaba organizada en dos grupos naturales para fines de pagos de incentivos. Cada una de las dos siderúrgicas tenía dos turnos con tres grupos: fundición y conformado, tren de laminado y terminado. En el grupo de fundición y conformado, había tres o cuatro diferentes estándares, según el material, establecidos por el gerente del departamento años atrás y basados en el desempeño histórico. El gerente general afirmaba, “No cambiamos los estándares”. El conformador, elemento clave de la operación, se empleaba al nivel 92%; uno mayor que las demandas del fabricante. Por cada tonelada buena de billetes por encima de la tarifa estándar por hora semanal, los trabajadores en el grupo recibían bonos de 4%. Los trabajadores recibían bonos de entre 4% a 6% por cada buena tonelada cortada por hora por encima del estándar calculado. Un gerente afirmó, “Los empleados del taller de fundición no me preguntan cuánto le cuesta a Chaparral o a LTV hacer un billete de acero. Desean saber cuánto le cuesta a Darlington, Norfolk o Jewitt tener listo un billete de acero: los costos de la chatarra, de la aleación, de la electricidad, del refractario, del gas, etc. Todos, de Charlotte a Plymouth, cuentan los centavos”.

Filosofía de administración

Aycock, cuando seguía siendo director de Darlington, declaró:

La clave para obtener utilidades cuando se vende un producto sin un valor estético, o un producto que no se puede diferenciar del de sus competidores, es el costo. No considero que seamos una organización fantástica en el marketing, pero pienso que somos muy buenos; pero no tratamos de superar los costos excesivos con un marketing

masivo. Mantenemos los costos bajos al emplear a la fuerza de trabajo al nivel que debe estar, al no hacer cosas innecesarias para alcanzar nuestras metas y al permitir a las personas ser independientes y evaluarlas conforme a sus resultados.

Para mantener una fuerza de trabajo cooperativa y productiva es necesario, primero, ser totalmente honesto en todo; segundo, permitir que cada empleado, en la medida de lo posible, tome decisiones en cuanto a su trabajo, para encontrar formas más fáciles y productivas de realizar sus deberes; y tercero, ser tan justo como sea posible con todos los empleados. La mayoría de los cambios que aplicamos a los procedimientos y al equipo proviene de los empleados. Ellos son quienes en verdad conocen mejor que nadie los problemas que entrañan sus puestos.

Para comunicarme con mis empleados, trato de pasar tiempo en la planta y de vez en cuando tengo juntas con ellos. Por lo general, si tienen una pregunta, simplemente me visitan. Hace poco, un pequeño grupo me visitó en mi oficina para discutir nuestra política de vacaciones. Tenían algunas sugerencias y, después de escucharlos, tuve que aceptar que sus ideas eran buenas.

Al hablar de su filosofía para tratar a sus empleados, el director de Florence afirmó:

Creo firmemente en el sistema de incentivos que tenemos. Somos una organización no sindicalizada y todos sentimos que la forma de seguir así es cuidar de nuestra gente y mostrarle que nos importa. Pienso que esto se ha logrado con facilidad debido a nuestro menor número de niveles directivos... Paso buena parte del día en la planta, quizás una hora o más. Si un hombre quiere saber cualquier cosa, por ejemplo, tiene una pregunta sobre seguros, estoy ahí y pueden acercarse a mí y hacer preguntas, que responderé lo mejor que pueda.

No despedimos a nuestros empleados y se los decimos. En la recesión de 1994, programamos nuestra línea para cuatro días, pero se permitía a los empleados que vinieran el quinto día para trabajo de mantenimiento a cambio de una remuneración básica. Los hombres en la planta con un ingreso promedio podían recibir entre \$17 y \$19 por hora. Si su sueldo base era la mitad, el viernes sólo podían obtener entre \$8 y \$9 la hora. Para nuestra sorpresa, muchos de los hombres no quisieron venir los viernes. Se sentían a gusto trabajando sólo cuatro días a la semana. Estaban felices de tener un día adicional libre".

Cerca de 20% de las personas trabajó el quinto día a cambio de un sueldo básico, pero aún así, no despedimos a nadie, en una industria con un ciclo de negocios fuerte.

En un ciclo de negocios anterior y en vista de las condiciones económicas, el comité ejecutivo decidió que era necesario congelar los salarios. Los empleados solían recibir un incremento en su sueldo base el primero de junio. Esta decisión se tomó en ese momento para congelar los salarios. Los funcionarios de la empresa, como muestra de su buena fe, aceptaron una reducción salarial de 5%. Además de anunciar esto a los trabajadores con una circular anexa a sus sobres de pago, se sostenían reuniones. Cada línea de producción se reunía en la sala de juntas de la planta con todos sus superiores: supervisores, gerentes de producción de la planta y gerentes de división. Los gerentes de producción explicaron la crisis económica que la empresa estaba enfrentando y contestaron todas sus preguntas.

Políticas de personal

La característica más destacada del sistema de recursos humanos de Nucor era su plan de incentivos. Otra política importante en este sentido era la seguridad laboral que se proveía. Por otra parte, todos los empleados de Nucor recibían las mismas prestaciones complementarias. Sólo había un plan de seguro. Los días festivos y las vacaciones no diferían según el rango. Cada niño de cada empleado de Nucor recibía hasta \$1200 al año durante cuatro años si optaban por tener una educación superior, incluidas las escuelas técnicas. Los empleados no tenían comedores o salas ejecutivas, no tenían cabinas de pesca, automóviles de la empresa o lugares de estacionamiento reservados.

Jim Coblin, vicepresidente de recursos humanos en Nucor, describió sus sistemas para *HR Magazine* en un artículo de 1994, "Recursos humanos sin lujos en Nucor: un enfoque primordial y disciplinado en esta siderúrgica faculta a sus empleados". Coblin, como gerente de prestaciones, recibía ayuda de tiempo parcial de una de las secretarías en las oficinas corporativas. Las plantas solían emplear a alguien del departamento de finanzas para manejar los problemas de compensación, aunque dos plantas tenían empleados generalistas para hacerlo. Las plantas de Nucor no tenían descripciones de puestos, pues pensaban que éstas ocasionaban más problemas de los que resolvían, dados el estatus de no sindicalización de los empleados de Nucor y su flexibilidad laboral. Para su sorpresa, Coblin encontró que la evaluación del desempeño era una pérdida de tiempo. Si un empleado no tenía un buen desempeño, el problema

se abordaba directamente con él. La clave, pensaba, era no poner un máximo a lo que un empleado podía ganar y pagarle directamente por productividad. Iverson creía firmemente que el bono debía ser directo y público.

Se mantenía informados a los empleados acerca de la empresa. Tableros que mostraban los resultados de la división en cuanto a rendimiento sobre los activos y pagos de bonos se colocaban en lugares importantes de la planta. El gerente de personal comentó que cuando visitaba todas las plantas, veía que todos en la empresa sabían los niveles de ganancias de su división. Los gerentes generales tenían cenas al menos una vez, pero con frecuencia, dos veces al año con cada uno de sus empleados. Las cenas se llevaban a cabo con 50 o 60 empleados a la vez, lo que generaba hasta 20 cenas al año. Después de algunos comentarios introductorios, él se abría para la discusión de cualquier problema relacionado con el trabajo. Había un nuevo programa de orientación para empleados y un manual que contenía las políticas y reglas de recursos humanos. Las oficinas corporativas enviaban todos los comunicados de prensa a cada división, donde se publicaban en tableros de anuncios. Cada empleado en la empresa también recibía una copia del estado financiero anual que contenía los nombres de todos los empleados de Nucor.

El ausentismo y la impuntualidad no eran problema en Nucor. Cada empleado tenía cuatro días de ausencias antes de ver una reducción en su salario. Además, faltar al trabajo estaba permitido por servir de jurado, servicio militar o la muerte de un familiar cercano. Después de esto, la ausencia les costaba el pago del bono para esa semana y la impuntualidad de más de media hora suponía la pérdida del bono de ese día.

La seguridad preocupaba a los críticos de Nucor. Con 10 decesos en la década de los ochenta, Nucor estaba comprometido a hacer mejor las cosas. En cada planta se designaron administradores de seguridad y en la década de los noventa, la seguridad había mejorado. La empresa también tenía un procedimiento formal de reclamaciones, aunque el director de Darlington no pudo recordar el último reclamo que haya tenido que procesar.

El salario promedio por hora de cada empleado era más del doble del promedio de los salarios que pagaban otras empresas manufactureras en los estados donde las plantas de Nucor estaban ubicadas. En muchas comunidades rurales donde Nucor estaba ubicado, la empresa ofrecía mejores salarios que la mayoría de las demás plantas. La nueva planta en Hertford County (Carolina del Norte) es un ejemplo de esto, como se reportó en un artículo del 21 de junio de 1998 en *Charlotte Observer*, titulado “Esperanza en el horizonte: En Hertford County, la pobreza reina y los empleos son escasos”. En este artículo, el autor escribió, “En la olvidada esquina noreste

de Carolina del Norte, donde las tasas de pobreza alcanzan más del doble del promedio del estado, la acerera de \$300 millones de Nucor, es un sueño hecho realidad”. Cuando esté terminada, la planta que se situará en la ribera del río Chowan en el distrito costero de Carolina del Norte, pagará a sus empleados, según se dice, \$60 000 al año, tres veces más que el salario promedio local. Recientemente Nucor comenzó a construir su planta con la esperanza de que otras empresas también lo hagan para ahorrar en costos de transportación. Cuatro empresas anunciaron planes de ubicarse cerca de la propiedad de Nucor, lo cual representa otros 100 o 200 empleos. Las personas no podían creer tales salarios, pero las llamadas al director de finanzas de la planta los confirmaron”. No nos gusta prometer demasiado, pero \$60 000 podría ser un poco bajo”. El salario promedio de los empleos en Darlington era de \$70 000. El director de finanzas de la planta agregó que quería a los mejores empleados y que Nucor no intentaría establecer un salario “un dólar más alto que el de Walmart”. El artículo observaba que el trabajo siderúrgico es peligroso y se realiza a altas temperaturas, y que la rotación de personal en la planta puede ser alta, a medida que las personas se ajustan a él y al exigente sistema de equipos de Nucor. Agregó, “Los perezosos no duran”. El estado de Carolina del Norte le ha ofrecido un crédito fiscal por \$155 millones durante 25 años. El pastor local dijo, “En 15 años, Baron (un niño local) no estará en la cárcel, estará ganando \$75 000 al año en Nucor. Ahora tengo un lugar al que puedo señalar y decirle, ‘Mira, aquí mismo. Esto es para tí’”.

El sistema de incentivos

Había cuatro programas de incentivos en Nucor, uno para cada uno de los trabajadores de producción; jefes de departamento, personal administrativo, como contadores, secretarias o ingenieros; y la alta gerencia, que incluía a los gerentes de división. Todos estos programas estaban basados en el desempeño del grupo.

Dentro del programa de producción, el tamaño de los grupos variaba de 25 a 30 personas y tenía operaciones definidas y medibles. En la empresa se pensaba que un programa debía ser simple, y que los bonos se debían pagar con prontitud. “No tenemos bonos discretionales. Todo está basado en el desempeño. No queremos que nadie se sienta con el derecho a juzgar porque el sistema no es justo”, dijo Iverson. El director de recursos humanos dijo: “Su bono está basado en alrededor de 90% del tiempo histórico que tarda en hacer una vigueta determinada. Si durante una semana hace viguetas 60% por debajo del tiempo estándar, recibirá un bono de 60%”. Este bono se pagaba junto con el salario regular a la semana siguiente.

El monto total de su nómina, que incluía el tiempo extra, se multiplicaba por el factor del bono. No se pagaban bonos cuando el equipo no estaba en operación: "Tenemos la filosofía de cuando el equipo no está operando, todos sufren y el bono para este tiempo muerto es de cero. El supervisor también era parte del grupo y recibía el mismo bono que los empleados que supervisaba.

El segundo programa de incentivos era para los jefes del departamento en las diferentes divisiones. Su pago de incentivos se basaba en la contribución de la división, definida como las ganancias de la división antes de determinar los gastos corporativos y la participación de utilidades. Según se dice, los bonos podían ir de entre 0 y 90% (promedio de 35% a 50%) del sueldo base de una persona. Los sueldos base en este nivel se fijaban a 75% de la norma industrial.

Había un tercer plan para las personas que no eran trabajadores de producción, gerentes de departamento o altos directivos. Su bono estaba basado en el rendimiento sobre los activos de su división o sobre los activos corporativos, según la unidad de la que formaran parte. Por lo general, los bonos constituyan 30% o más del sueldo base de una persona en un puesto corporativo.

El cuarto programa era para los altos directivos. Éstos no tenían contratos laborales, planes de pensión o de retiro, o algún incentivo adicional. Sus sueldos base se fijaban alrededor de 75% de lo que un individuo con un trabajo similar en otra empresa recibía. Una vez que el rendimiento sobre el capital alcanzara 9%, un poco por debajo del promedio de las empresas de manufactura, 5% de las utilidades antes de impuestos se destinaban a un fondo, que se dividía entre los funcionarios con base en sus sueldos. "Ahora, si el rendimiento sobre el capital de la empresa alcanza, digamos 20%, que se ha logrado, entonces podemos obtener hasta 190% de nuestros sueldos base y 115% además de eso en acciones. Recibimos ambos". La mitad del bono se pagaba en efectivo y la mitad se difería. Los bonos individuales iban de cero a varios cientos por ciento, que en promedio eran de 75% a 150%.

Sin embargo, lo contrario también sucedía. En 1982 el rendimiento fue de 8% y los directivos no recibieron bono. La remuneración de Iverson en 1981 fue de alrededor de \$300 000 pero disminuyó al siguiente año a \$110 000. "Pienso que en términos de mi compensación total, era el presidente mundial más mal pagado entre las empresas Fortune 500. Me sentía orgulloso de eso". En su libro, *Plain Talk: Lessons from a Business Maverick*, Iverson decía, "¿Es posible que la gerencia espere que los empleados sean leales si en cada caída de la economía los despedimos, mientras nosotros protegemos nuestros bolsillos?". Aún así, para 1986, las acciones de Iverson ascendían a más de \$10 millones, y el que alguna vez fue director de Vulcraft, ahora era millonario.

En lugar de un plan de retiro, la empresa tenía un plan de participación accionaria con un fideicomiso diferido. Cada año 10% de los ingresos antes de impuestos se destinaban a la participación de utilidades para todas las personas con un nivel menor al de los altos directivos. Veinte por ciento de esto se apartaba para pagarse a los empleados como un bono en efectivo al marzo siguiente, y el resto se depositaba en un fideicomiso para cada empleado con base en el porcentaje de sus ingresos como un porcentaje de los salarios totales pagados dentro de la corporación. El empleado tenía este derecho después del primer año en la empresa. Los empleados recibían un estado de resultados trimestral de su saldo en la participación de utilidades.

La empresa tenía un plan mensual de inversión en acciones mediante el cual Nucor agregaba 10% a la cantidad que el empleado destinaba a la compra de cualquier acción de Nucor y pagaba la comisión. Después de cinco años de servicio en la empresa, el empleado recibía un premio por sus servicios que consistía en cinco acciones de Nucor. Además, si las utilidades eran buenas, se podían hacer pagos de bonos extraordinarios a los empleados. Por ejemplo, en diciembre de 1998, cada empleado recibió un pago de \$800. De acuerdo con Iverson:

Pienso que la primera obligación de la empresa es hacia el accionista y sus empleados. En este país he encontrado demasiados casos en los que los empleados están mal pagados y la dirección corporativa está haciendo gigantescas donaciones sociales para su propia gratificación. Por lo general damos donaciones, pero tenemos una política corporativa muy interesante. Primero damos donaciones a lugares donde están nuestros empleados. Segundo, damos donaciones que beneficiarán a nuestros empleados, como a la YMCA. Es un área difícil y requiere mucha reflexión. Sin lugar a dudas, una empresa tiene una fuerte responsabilidad social, pero esta no puede aplicarse a expensas de los empleados o los accionistas.

Después de recibir durante varios años a una procesión de visitantes, a Iverson le comenzó a preocupar el patrón aparente en otras empresas: "Sólo hacen una o dos cosas que hacemos. No son sólo los incentivos o el programa de becas; son todas esas cosas en conjunto lo que produce una filosofía unificada para la empresa."

Edificar a partir de su éxito

A lo largo de las décadas de los ochenta y noventa, Nucor continuó tomando la iniciativa y siendo vanguardista en la industria siderúrgica y las relacionadas de manera vertical con el acero. Por ejemplo, en 1984, rompió con el

patrón de la industria de basar el precio de un pedido de acero en la cantidad ordenada. Iverson observó, "Hace algún tiempo, comenzamos a darnos cuenta de que con la captura de los pedidos y la facturación por computadora, el cobro adicional para pedidos más pequeños no se justificaba por su costo". En una aparente maniobra riesgosa en 1986, Nucor comenzó la construcción de una planta de \$25 millones en Indiana para fabricar aseguradores de acero. Los importadores representaban ahora 90% de este mercado, pues las empresas estadounidenses no habían podido competir contra ellos. Iverson dijo, "Estamos recuperando ese negocio; podemos hacer pernos tan baratos como los productores extranjeros". Una segunda planta, en 1995, dio a Nucor 20% del mercado estadounidense de los aseguradores de acero. Nucor también adquirió a un fabricante de balineras de acero en 1986, a lo que Iverson llamó, "una buena combinación con nuestro negocio, nuestras políticas y nuestra gente".

A principios de 1986, Iverson anunció planes para una planta revolucionaria en Crawfordsville, Indiana, que sería la primera minisiderúrgica del mundo en fabricar láminas de acero, el último bastión de los fabricantes integrados. Tan sólo este mercado era del doble del tamaño del mercado existente para los productos de las minisiderúrgicas. Sería una apuesta de \$250 millones en nueva tecnología. Se esperaba que la planta redujera a la mitad la mano de obra por tonelada de los fabricantes integrados de tres dólares y que ahorrara de \$50 a \$75 sobre un precio de venta de \$400 por tonelada. Si esto funcionaba, sólo las utilidades de esta planta estarían muy cerca de las de la corporación. Forbes comentó, "Si existe alguna minisiderúrgica que pueda con el desafío, ésa es Nucor. Pero se espera que esta vez éste será más difícil". Si tenía éxito, Nucor tenía que licenciar los derechos de las siguientes dos plantas construidas en el mundo con esta tecnología. La empresa había gastado millones en el desarrollo de este proceso cuando escuchó algunos otros prometedores en una empresa alemana. En la primavera de 1986, Aycock voló a Alemania para ver la máquina piloto en SMS Schloemann-Siemag AG. En diciembre, los alemanes vinieron a Charlotte para lo que suponían sería la primera de muchas reuniones para dar forma a un contrato con Nucor. Quedaron atónitos cuando Iverson les anunció que Nucor estaba lista para empezar a construir la primera planta de este tipo.

Se encomendó a Keith Busse la tarea de construir la planta de acero laminado en Crawfordsville, Indiana. El proceso de poner en funcionamiento esta planta fue tan excitante que se convirtió en la base para el éxito editorial de Robert Peterson, que se publicó por entregas en la revista *New Yorker*. Preston relató una conversación durante una cena entre Iverson y Busse, mientras la

construcción estaba en marcha. Al pensar en el futuro, a Busse le preocupaba que Nucor algún día pudiera convertirse en la Gran Siderúrgica. Preguntó, "¿Cómo lograremos que Nucor crezca sin expandir su burocracia?". Comentó acerca de las vicepresidencias sobre los vicepresidentes, los departamentos de investigación, los asistentes de los asistentes, etcétera. Iverson estaba de acuerdo. Busse sugirió con seriedad, "Quizá vamos a necesitar vicepresidentes de grupo". La respuesta firme de Iverson fue, "¿Quieres arruinar a la empresa?". Ése es el pensamiento retrógrado de la Escuela de Negocios de Harvard. Sólo nos estorbarían y atrasaría". Dijo que la empresa podría al menos duplicarse a \$2 000 millones, antes de agregar un nuevo nivel directivo. "Espero que para el tiempo que tengamos vicepresidentes de grupo, estemos recaudando seguros sociales".

La apuesta para la nueva planta rindió frutos y Busse, el gerente general de la planta se convirtió en el hombre clave dentro de Nucor. La nueva siderúrgica comenzó operaciones en agosto de 1989 y alcanzó 15% de su capacidad para final de ese año. En junio de 1990, había tenido su primer mes rentable y Nucor anunció la construcción de una segunda planta en Arkansas.

El suministro y costo de la chatarra de acero para alimentar a las minisiderúrgicas era un importante problema futuro para Iverson. Así que a principios de 1993, Nucor anunció la construcción de una planta en Trinidad para abastecer sus siderúrgicas con cementita granulada. La innovadora planta constaría unos \$60 millones y tardaría año y medio en completarse. En 1994 las dos laminadoras de acero se ampliaron y se anunció la construcción de una nueva siderúrgica laminadora de \$500 millones y 1.8 millones de toneladas en Carolina del Sur, para comenzar a operar a principios de 1997.

En lo que el New York Times llamó "el proyecto más ambicioso de Nucor hasta ahora", en 1987, Nucor inició una joint venture con Yamato Kogyo, Ltd., para hacer productos de acero estructural en una siderúrgica en la ribera del Mississippi para desafiar de manera directa a las Tres Grandes siderúrgicas integradas. Se nombró a John Correnti a cargo de la operación. Correnti construyó y después se convirtió en el gerente general de Nucor-Yamato cuando ésta entró en funcionamiento en 1988. En 1991, sorprendió a muchas personas al decidir duplicar la capacidad de Nucor-Yamato para 1994. Ésta se convirtió en la división más grande de Nucor y el productor de bridas anchas más importante de Estados Unidos. Para 1995, Bethlehem Steel era el único productor de bridas anchas de productos de acero estructural además de Nucor y tenía planes de abandonar el negocio.

Nucor puso en marcha su primera planta de construcciones metálicas en 1987. Una segunda planta de

este tipo comenzó sus operaciones a finales de 1996 en Carolina del Sur, y se anunció la creación de una nueva planta de láminas colaborantes en Alabama para 1997. A finales de ese año se habían invertido unos \$120 millones de dólares a la planta laminadora de Arkansas para incluir una instalación galvanizadora.

En 1995, Nucor emprendió su primer proyecto internacional, una operación ambiciosa con la brasileña Companhia Siderúrgica National para construir una siderúrgica de \$700 millones en el estado de Ceará. Mientras otras minisiderúrgicas estaban reduciendo las transacciones en el extranjero, Nucor planeaba enviar hierro desde Brasil y procesarlo en Trinidad.

Nucor registró récords en ventas y ganancias netas en 1997. En la primavera de 1998, cuando Iverson se acercaba a su cumpleaños número 73, comentó, “Las personas me preguntan cuándo me voy a retirar. Yo les contesto que la edad obligatoria para hacerlo es a los 95, pero puedo cambiar eso cuando los tenga”. Sorprendió al mundo cuando, en octubre de 1998, Ken Iverson abandonó el consejo. Se retiró como presidente del mismo al final de ese año. Aunque las ventas de 1998 disminuyeron 1% y las ganancias netas 10%, la gerencia hizo varias inversiones a largo plazo y cerró las inversiones no rentables. Comenzaron con la siderúrgica de Carolina del Sur y en la expansión de siderúrgica laminada de Arkansas. Se anunciaron planes para construir la siderúrgica de placas de acero Carolina del Norte en Hertford. Esto ayudará a Nucor a alcanzar una capacidad de producción total de acero de 12 millones de toneladas por año. Además, se llegó a la conclusión de que la planta en Trinidad, que resultó ser mucho más costosa de lo esperado, era poco productiva, así que cerró. Por último, los directivos aprobaron la recompra de hasta cinco millones de acciones Nucor.

Sin embargo, las tendencias a la baja de Nucor continuaron. Las ventas y las ganancias habían disminuido 3% y 7%, respectivamente durante 1999. Sin embargo, no parecían afectar las inversiones de la empresa. La expansión estaba en marcha en las siderúrgicas, y una tercera planta de sistemas de construcción estaba edificándose en Texas. Nucor había buscado un sitio para una planta de viguetas en el noreste. Firmó una carta de intención de compra con empresas australianas y japonesas para formar una joint venture que comercializaría la tecnología siderúrgica compacta (strip casting). Para comprender los retos que enfrentaba Nucor, se deben considerar las tendencias de la industria, la tecnología y el entorno durante las décadas de los ochenta y noventa.

EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA SIDERÚRGICA EN ESTADOS UNIDOS

El principio de la década de los ochenta fueron los peores años en décadas para la industria siderúrgica. Los datos del Instituto Estadounidense del Hierro y el Acero mostraban un desplome en los embarques de 100 millones de toneladas en 1979 a los niveles de mediados de las décadas de los ochenta en 1980 y 1981. La desaceleración de la economía, en especial en las ventas de automóviles, ocasionó esta caída. En 1986, cuando la capacidad de la industria estaba en 130 millones de toneladas, se esperaba una caída continua en el consumo per cápita y una tendencia hacia una capacidad del rango de 90 a 100 millones de toneladas. El presidente de Armco vio “millones de toneladas persiguiendo un mercado que ya no existía; un exceso de capacidad que se debía eliminar”.

Las grandes siderúrgicas integradas, como Steel y Armco, que constituyan la mayor parte de la industria, fueron las más afectadas. El *Wall Street Journal* afirmaba, “La caída fue resultado de problemas tales como los altos costos de mano de obra y de energía en la extracción y el procesamiento de la mena de hierro, una falta de utilidades y capital para modernizar las plantas y una administración conservadora renuente a asumir riesgos”. Estas empresas producían una amplia gama de aceros, sobre todo de menas procesadas en altos hornos; sin embargo, les fue difícil competir contra las importaciones, provenientes por lo general de Japón, así que tuvieron que cederles su participación de mercado”.

El acero importado representaba 20% del consumo de acero en Estados Unidos, de 12% a principios de la década de los setenta. La participación estadounidense en la producción mundial bruta de acero disminuyó de 19% a 14% durante ese periodo. *Iron Age* afirmó que las exportaciones como porcentaje de los envíos en 1985, eran de 34% para Nippon, 26% para British Steel, 30% para Krupp, 49% para Usinor SA de Francia y menos de 1% para cada productor estadounidense en la lista. Los expertos en el área del acero coincidían en que las importaciones promediarían 23% del mercado en la última mitad de la década de los ochenta.

A mediados de dicha década, las siderúrgicas integradas estaban actuando con rapidez para regresar al juego: estaban reestructurándose, recortando la capacidad, desecharon líneas poco rentables, enfocando productos e intentando tener más capacidad de respuesta al mercado. La industria tenía hacia la segmentación. La mayoría de las siderúrgicas integradas se enfocó en láminas y grados estructurales, las siderúrgicas reorga-

nizadas se enfocaron en una pequeña gama de productos, las minisiderúrgicas dominaron las áreas de barras y productos estructurales ligeros, y las compañías acereras especializadas estaban en busca de nichos. Las plantas más antiguas comenzaron a cerrar con rapidez, algunas empresas eliminaron productos y otras instalaron nuevas líneas de producto con nuevas tecnologías.

La tarea que enfrentaban las siderúrgicas integradas no era fácil. Como *Purchasing* lo señaló, las leyes y las reglas fiscales retrasaron el cierre de las plantas ineficientes. Cerrar una planta de 10 000 personas podría requerir que una empresa mantuviera una reserva de efectivo de \$100 millones para financiar sus obligaciones de servicios médicos, pensiones y seguros. El presidente de Armco comentó: "Los pasivos asociados con un cierre planeado son tan grandes que pueden devastar en el acto el balance general de una empresa".

Las joint ventures surgieron para producir acero para mercados o regiones específicas. El presidente de USX les llamó "una nueva gran arruga en la lucha de USX por la supervivencia" y afirmó "Si hace dos décadas, hubieran existido más joint ventures como éstas, quizá la industria siderúrgica estadounidense habría construido sólo la mitad de la docena o más de siderúrgicas de laminación en caliente que construyó en esa época y se habría evitado el exceso actual de capacidad".

La industria siderúrgica reportó una producción de acero en 1988, de 99.3 millones de toneladas, en comparación con los 89.2 millones de toneladas en 1987, y la mayor en siete años. Como consecuencia de los programas de modernización, 60.9% de la producción provenía de los conformadores continuos. Las exportaciones acereras aumentaron y las importaciones disminuyeron. Algunos expertos en la materia pensaban que Estados Unidos ahora competía con base en los costos contra Japón. Sin embargo, para 1989, se esperaban las consiguientes repercusiones adversas, de acuerdo con *Metal Center News*. La producción siderúrgica en Estados Unidos se vio entorpecida por eventos tales como la nueva recesión, la expiración de las restricciones voluntarias a las importaciones y las negociaciones laborales en varias empresas. La contracción en la producción automotriz y de los bienes de consumo tuvo un fuerte impacto en las empresas laminadoras de acero. Los consultores de AUJ revelaron a MCN, "El mercado siderúrgico estadounidense alcanzó su punto más alto. El consumo del acero presenta ahora una tendencia a la baja. Para 1990 esperamos que la totalidad de la demanda nacional se ubique por debajo de los 90 millones de toneladas".

La recesión económica de principios de la década de los noventa generó un declive en la demanda del acero

hasta principios de 1993, pero para 1995 el mercado siderúrgico estadounidense fue el mejor en 20 años, así que muchas empresas comenzaron a construir nuevas minisiderúrgicas laminadoras. Un artículo de *Business Week* de la época describió a este proceso como "la carrera de los parecidos a Nucor". Seis años después de que Nucor fuera pionero en la tecnología alemana de bajo costo que implantó en Crawfordsville, Indiana, la competencia finalmente estaba preparada para la contienda. Se esperaba que 10 nuevos proyectos totalizaran 20 millones de toneladas al año de acero laminado, lo que incrementaría la capacidad estadounidense hasta 40% para 1998. Estas siderúrgicas abrieron en 1997, justo cuando se esperaba el desplome en la industria. No era de sorprender que la competencia mundial aumentara y que las empresas que antes se habían enfocado en sus mercados nacionales emprendieran una lucha por convertirse en potencias globales. El impulso para abrirse a nuevos mercados era nuevo para las empresas estadounidenses que se habían enfocado en defender sus mercados nacionales. Las minisiderúrgicas estadounidenses enfocaron su expansión internacional principalmente hacia Asia y Sudáfrica.

Mientras tanto, en 1994, U.S. Steel, la siderúrgica integrada más grande de Norteamérica, comenzó un importante proyecto de reingeniería de sus procesos de negocios para mejorar el surtido de pedidos y la satisfacción del cliente, después de toda una década de reestructuración. De acuerdo con *Steel Times International*:

U.S. Steel tuvo que cambiar radicalmente su forma de hacer negocios. Reducir costos laborales y aumentar la confiabilidad y productividad ayudó en gran medida a que la empresa mejorara su rentabilidad y competitividad. Sin embargo, no cabía duda de que esta organización más esbelta aún tenía que implementar nuevas tecnologías y procesos de negocio si quería conservar su ventaja competitiva.

Entre las metas de este proyecto de reingeniería del proceso de negocios estaba una fuerte reducción en el tiempo de ciclo, disminuir en gran medida los niveles de inventario, los tiempos de entrega de pedidos y la capacidad para ofrecer fechas de entrega realistas a los clientes. En 1995 instalaron con éxito un software integrado para la planeación, producción y despacho de pedidos, con resultados muy positivos. U.S. Steel pensaba que el proyecto de reingeniería lo había posicionado para una mayor competencia futura, mercados más competitivos y con menores márgenes y clientes con expectativas más altas.

A finales de 1997 y una vez más en 1998, la contracción en la demanda impulsó a Nucor y a otras empre-

sas estadounidenses a reducir precios para competir con el repunte sin precedentes de las importaciones. Para el último trimestre de 1998, éstas habían ocasionado que se interpusieran varias quejas por competencia desleal ante las autoridades regulatorias del comercio en Estados Unidos, lo que provocó que los precios del acero en el mercado spot se derrumbaran en agosto y septiembre antes de alcanzar niveles estables. Un comunicado de prensa del secretario de comercio de Estados Unidos, William Daley anunciaaba, “No solaparé ni permitiré que las políticas y prácticas problemáticas de otras naciones afecten a los trabajadores, comunidades y empresas estadounidenses. Somos la economía más abierta del mundo. Pero no el basurero del mundo”.

El Departamento de Comercio de Estados Unidos concluyó en marzo de 1999 que seis países habían vendido ilegalmente acero inoxidable en Estados Unidos a precios por debajo de sus costos de producción o de los de su mercado de origen. El departamento de comercio encontró que Canadá, Corea del Sur y Taiwán eran culpables de *dumping*, mientras Bélgica, Italia y Sudáfrica también subsidiaron de manera injusta a sus productores para que pudieran reducir sus precios. Sin embargo, el 23 de junio de 1999, el *Wall Street Journal* reportó que el Senado de modo decisivo había impedido un intento de restringir las importaciones estadounidenses de acero a pesar de las quejas en la industria de que un alud de importaciones baratas estaban ocasionando que muchas empresas cerraran. Se dice que los asesores del presidente Clinton declararon que si la iniciativa se aprobaba, era probable que él la vetara. Los funcionarios administrativos se oponían a ella, pues suponía una violación a las leyes de comercio internacional y colocaba a Estados Unidos en una situación vulnerable a las represalias.

AISI reportó que en mayo de 1999, las siderúrgicas estadounidenses embarcaron 8 330 000 toneladas netas, una disminución de 6.7% de 8 927 000 toneladas netas embarcadas en mayo de 1998. También declaró que durante los cinco primeros meses de 1999, los embarques fueron de 41 205 000 toneladas netas, en comparación con 10% del mismo periodo en 1998. El presidente y CEO de AISI, Andrew Sharkey III, dijo, “Una vez más, los datos de mayo muestran con claridad que la crisis en el mercado siderúrgico estadounidense continúa. Los altos niveles de *dumping* e importaciones subsidiadas continúan perjudicando a las compañías siderúrgicas estadounidenses y a sus empleados... Además, los niveles de existencias de acero continúan siendo excesivos, y la tasa operativa siderúrgica aún es muy baja”.

Hasta finales de la década de los noventa, Nucor era el segundo productor más grande de acero en Estados Unidos, sólo detrás de USX. La capitalización de mercado de la empresa duplicó a la del tercer competidor.

Incluso en una industria muy competitiva y pocos márgenes, alguien puede ganar. Nucor estaba en las mejores condiciones de lograrlo pues la industria estaba muy fragmentada y había muchos competidores marginales.

La tecnología siderúrgica y la minisiderúrgica

Durante la década de los setenta, en Estados Unidos había surgido un nuevo tipo de siderúrgica, la minisiderúrgica, que competía con las siderúrgicas integradas. En un principio, las minisiderúrgicas usaban hornos de arco eléctrico para fabricar una estrecha línea de productos a partir de chatarra. Las minisiderúrgicas líderes en Estados Unidos en la década de los ochenta eran Nucor, Florida Steel, Georgetown Steel, North Star Steel y Chaparral. Entre finales de la década de los setenta e inicio de los ochenta, la participación de mercado de las siderúrgicas integradas disminuyó de alrededor de 90% a cerca de 60%, con siderúrgicas integradas con un rendimiento promedio sobre el capital de 7%, minisiderúrgicas con promedios de 14%, a excepción de algunas como Nucor con 25%. En la década de los noventa, la participación de mercado de las siderúrgicas integradas disminuyó a cerca de 40%, mientras que las minisiderúrgicas incrementaron su participación de mercado de 11% a 28%, y las siderúrgicas especializadas aumentaron su participación de 1% a 6%.

Algunos expertos pensaban que una tecnología relativamente nueva, el horno de arco eléctrico de doble recipiente, ayudaría a las minisiderúrgicas a aumentar la producción, reducir los costos y capturar participación de mercado. De acuerdo con *Pittsburgh Business Times*, “Con un horno de doble recipiente, uno de ellos, la cámara que contiene la chatarra que se fundirá, se llena y se calienta. Durante el calentamiento del primer recipiente, el segundo se llena. Cuando el calentamiento ha terminado en el primer recipiente, los electrodos se mueven al segundo. El primer recipiente se vacía y vuelve a llenar antes de que el segundo se caliente”. Esto aumentó la producción 60%. En los últimos años, la producción por doble recipiente se ha difundido en gran medida. Por ejemplo, Nucor comenzó a operar un horno de doble recipiente en noviembre de 1996 en Berkeley, California del Sur, e instaló otro en Norfolk, Nebraska, que comenzó a operar en 1997. “Todos aceptan los recipientes dobles como un buen concepto pues permite una gran flexibilidad en la operación”, dijo Rodney Mott, vicepresidente y gerente general de Nucor-Berkeley. Sin embargo, la adopción de los hornos de doble recipiente podría traer problemas en cuanto a la disponibilidad de chatarra. De acuerdo con una cita de octubre de 1997 en el *Pittsburgh Business Times* de Ralph Smaller, vicepresidente de tecnología de procesos en Kvaerner, “Las

innovaciones que alimentan la producción de los hornos eléctricos de acero laminado aumentará la demanda de chatarra de alta calidad y de otras alternativas. Los cambios en la tecnología están comenzando y se acelerarán durante los años siguientes”.

Según un artículo de septiembre de 1997 en *Industry Week*, las empresas siderúrgicas de todo el mundo están ahora monitoreando de cerca el desarrollo de la tecnología de la siderúrgica compacta continua, que puede resultar ser el siguiente avance en la industria. “El objetivo de la siderúrgica compacta es producir tiras delgadas de acero (del rango de 1 a 4 milímetros) mediante el flujo de acero líquido a través de una artesa: el recipiente fijo que recibe el acero fundido de la olla de hierro. Eliminaría la etapa de vaciado de losa y toda la del laminado que ahora se lleva a cabo en una siderúrgica caliente”. Se sabe que la siderúrgica compacta tenía algunos retos tecnológicos difíciles, pero empresas en Alemania, Francia, Japón, Australia, Italia y Canadá tenían proyectos de siderúrgica compacta en curso. De hecho, todo el trabajo importante de desarrollo en la siderúrgica compacta tenía lugar fuera de Estados Unidos.

Larry Kavanaph, vicepresidente de manufactura y tecnología de AISI, dijo, “El acero es una industria de muy alta tecnología, pero nadie lo sabe”. Hoy las plantas siderúrgicas más productivas incorporan avanzadas prácticas metalúrgicas, sofisticados sensores controladores de procesos, los más avanzados controles computacionales y los últimos adelantos en fundición continua y tecnología de tren de laminado. Michael Shot, vicepresidente de manufactura en Carpenter Technology Corp., en Reading, Pensilvania, una compañía productora de aceros de especialidad y aleaciones de grado premium, dijo: “Uno no sobrevive en esta industria a menos que tenga la tecnología para hacer los mejores productos del mundo de la manera más eficiente”.

Cuestiones ambientales y políticas

No todos los grupos de interés estaban felices con la forma en que Nucor hacía negocios. En junio de 1998, *Waste News* reportó que la siderúrgica de Nucor en Crawfordsville, Indiana, fue citada por la Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos por supuestas violaciones a los reglamentos federales y estatales de aire limpio. Organizaciones como Pamlico-Tar River Foundation, la North Carolina Coastal Federation y el Environmental Defense Fund, estaban preocupadas por la decisión del estado de permitir a la empresa comenzar a construir la planta antes de que se completara la revisión al impacto ambiental. Según el sitio web News & Observer, “Los grupos ambientalistas afirmaron que la siderúrgica descargaría 6 720 toneladas de contaminantes al aire cada año”.

Además, había otras inquietudes por la rápida aprobación de las instalaciones que se estaban construyendo en

Hertford County. Primero, esta planta estaba ubicada en la ribera de uno de los tramos más importantes y sensibles del Chowan, el principal afluente al tesoro nacional Albemarle Sound y el último bastión de la pesquería alguna vez vibrante del arenque. Carolina del Norte aprobó una ley en 1997 que requería la restauración de esta pesquería por medio de varias medidas diseñadas para impedir la sobre-explotación pesquera, restaurar los hábitats de desove y criaderos, y mejorar la calidad del agua en el Chowan. “Las nuevas leyes federales requieren un cuidado especial para proteger el hábitat esencial del arenque, que desova corriente arriba”, según un artículo del *Business Journal*. También había inquietudes concernientes a los incentivos excesivos que el estado otorgó para convencer a Nucor de construir una siderúrgica de \$300 millones en Carolina del Sur. Algunos se cuestionaron si la promesa de 300 empleos bien remunerados en Hertford County valía los \$155 millones en reducciones fiscales que el estado estaba otorgando a Nucor por ubicarse ahí.

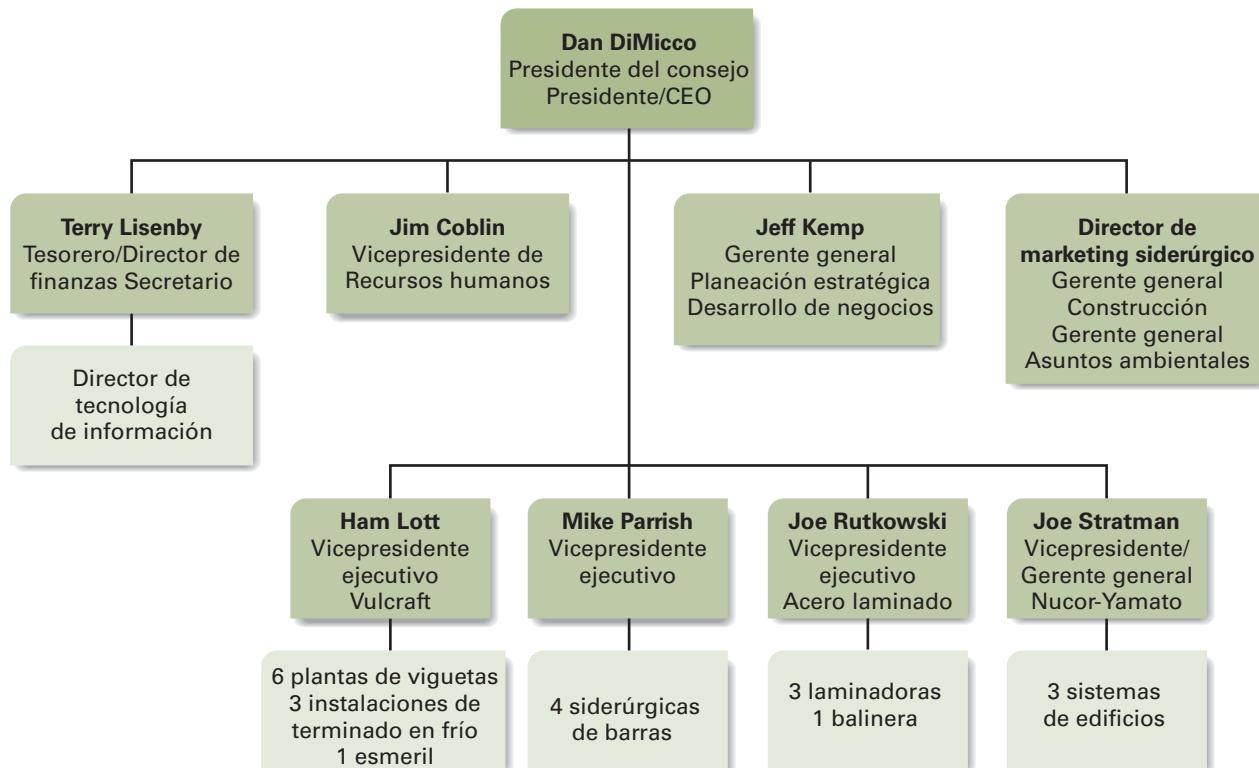
Evolución de la administración

Sólo cinco miembros del consejo, no seis, asistieron a la junta que se realizó en el otoño de 1998, debido a la muerte de Jim Cunningham. Antes de finalizar, Aycock leyó la propuesta, redactada por Siegel, de que Kevin Iverson fuera depuesto como presidente del consejo. Ésta fue secundada por Hlavacek y se aprobó. En octubre se anunció que Iverson sería presidente emérito del consejo y director, pero después de varios desacuerdos, Iverson abandonó la empresa por completo. Se acordó que recibiría \$500 000 al año durante cinco años. Aycock regresó de su retiro para ocupar el cargo de presidente del consejo.

Los detalles de la partida de Iverson no se conocieron sino hasta junio de 1999, cuando John Correnti renunció después de desacuerdos con el consejo; Aycock ocupó su lugar. Todo esto fue una completa sorpresa para los inversionistas y el precio de las acciones disminuyó 10%. Siegel comentó, “El consejo pensaba que Correnti no era la persona adecuada para estar al frente de Nucor para el siglo XXI”. Aycock aseguró a todos que estaría feliz de regresar al retiro tan pronto como se encontraran reemplazos para el puesto.

Aycock tomó medidas para aumentar el personal corporativo, así que agregó un nivel de vicepresidentes ejecutivos para cuatro áreas de negocios y dos puestos especializados en planeación estratégica y tecnología siderúrgica. Cuando Siegel se retiró, Aycock promovió a Terry Lisenby como director de finanzas y tesorero, y contrató a un director de TI que le reportaría a Lisenby (figura 3 para el organigrama en 2000).

Jim Coblin, vicepresidente de recursos humanos, pensaba que las adiciones a la administración eran necesarias, “No está mal parecernos un poco a las demás

Figura 3 Organigrama de Nucor, 2000

empresas". Observó que las diferentes divisiones hicieron tarjetas de presentación y carteles de sus plantas de manera diferente; algunos ni siquiera querían el sello de Nucor. En ocasiones seis diferentes vendedores de Nucor llamaban al mismo cliente. "No hay un director de recursos humanos en las plantas, así que al menos necesitamos dar capacitación adicional a la persona que hace la mayor parte de ese trabajo en la planta", afirmó. Con estas nuevas adiciones, habría un director de TI y dos importantes comités: uno para cuestiones ambientales y el segundo para auditorías.

Pensaba que el antiguo rango de control de 20 funcionaba bien cuando había menos competencia. Aycock consideró esto "ridículo". "Éste no era posible de administrar bien ni de saber qué estaba sucediendo. Los altos directivos han perdido todo contacto con la empresa". Coblin se sentía optimista en cuanto a que los vicepresidentes ejecutivos pudieran mejorar la administración. Las tres juntas de gerentes generales habían aumentado de cerca de un día y medio a casi dos días y medio, y se volvieron más enfocadas. Los nuevos puestos de vicepresidente ejecutivo aportarían la perspectiva acerca del nivel de las plantas individuales. En lugar de 15 presentaciones individuales y detalladas, cada gerente general

daría un resumen de cinco minutos y después una presentación detallada acerca de su grupo, con participación del equipo. Después de que Lisenby las capacitara, las divisiones recientemente habían realizado un muy buen trabajo con el análisis FODA. Coblin pensó que esos cambios convertirían a Nucor en un jugador global más fuerte.

De acuerdo con Jeff Kemp, el nuevo gerente general de planeación estratégica y desarrollo de negocios, la cuestión medular aquí era cómo mantener el crecimiento de las utilidades. En la industria siderúrgica de Estados Unidos había demasiados competidores marginales. El gobierno de ese país recientemente había empeorado el problema al otorgar casi un millón de dólares a nueve siderúrgicas, las cuales sólo estorbaban y debilitaban la totalidad de la industria. Estaba en busca de oportunidades para Nucor dentro de la industria siderúrgica. Se preguntaba por qué Nucor había comprado una empresa de balineras. Su experiencia en la industria química sugería que necesitaba establecer una posición de superioridad y crecer a nivel global; Nucor debería estar impulsando la competencia industrial en lugar simplemente reaccionar a ella. Argumentó que una empresa debe proteger su posición de mercado total, lo cual podría implicar sacrificios para las plantas individuales.

A Aycock le agradaba la trayectoria de Kemp en leyes y contabilidad y había buscado específicamente a alguien externo a la industria siderúrgica para que encabezara la planeación estratégica de Nucor. Para junio de 2000, Kemp había realizado estudios para otras industrias en el mercado estadounidense y desarrollado un documento de trabajo que identificaba oportunidades valiosas de ser analizadas.

“Llega el momento en que toda empresa se estabiliza”, observó Aycock. “No puedes salir y comenzar a construir plantas para crecer. ¿Cómo se avanza hacia el siguiente nivel? Yo no diría que es un momento crucial, pero debemos tener una visión y planes estratégicos”. Afirmó, “Estamos comenzando las primeras sesiones de planeación estratégica en la historia de Nucor; antes no era necesario”.

Aycock pensaba que Nucor necesitaba reconocer con rapidez la tecnología en desarrollo en todas las áreas de producción. Observó la joint venture para desarrollar una nueva siderúrgica compacta, que conformaría el actual material laminado y le daría una apariencia más depurada. El impacto podría ser explosivo y le permitiría a Nucor construir plantas más pequeñas cerca de los mercados. Esto podría ser muy útil, en particular en la Costa Oeste. Nucor tendría la propiedad de los derechos estadounidenses y brasileños; sus socios del resto. También estaba en espera de la siguiente generación de siderúrgicas y quería poseer los derechos. Alabó la habilidad de Iverson para reconocer la tecnología y comprometerse con ella.

Estaba muy interesado en las adquisiciones, pero “debían ser idóneas, desde el punto de vista estratégico”. Una siderúrgica de barras en la parte central superior de medio oeste y una planta laminadora en el noreste sería algo positivo. Existía una gran oportunidad en los edificios hechos con piezas prefabricadas. Aycock intentó concentrarse en el acero para los siguientes cinco a seis años, con una tasa de crecimiento promedio de 15% al año. En alrededor de siete años, quería ver a Nucor listo para incursionar en otras áreas. Dijo que Nucor ya había “había cortado las uvas más cercanas” y que sus siguientes movimientos debían ser más cautelosos.

Daniel DiMicco asumió el cargo de presidente y CEO de Nucor en septiembre de 2000, cuando David Aycock dimitió, según lo planeado. El cargo de presidente del consejo de administración estuvo en manos de Peter Browning. Aycock se retiró del consejo un año más tarde.

Las ventas para 2000 aumentaron 14% durante 1999, lo que representó un incremento histórico. Las utilidades también alcanzaron niveles históricos, con 27% por encima de 1999. El año que había comenzado con

el pie derecho, terminó con un débil desempeño. Si bien Nucor seguía siendo rentable, otras compañías siderúrgicas se enfrentaban a la quiebra. Una planta de Vulcraft estaba construyéndose en Nueva York. Era la primera operación de Vulcraft en el noreste y expandió la cobertura geográfica de la empresa en una nueva región. Nucor también estaba intentando dar un paso tecnológico radical en la siderúrgica compacta en Crawfordsville, conocido como proceso Castrip. Vendieron su proceso de esmerilado (Grinding Ball) y la operación de balineras (Bearing Products), pues no formaban parte de su negocio central.

En el informe anual de la empresa, DiMicco presentó los planes de Nucor para 2000 y más adelante:

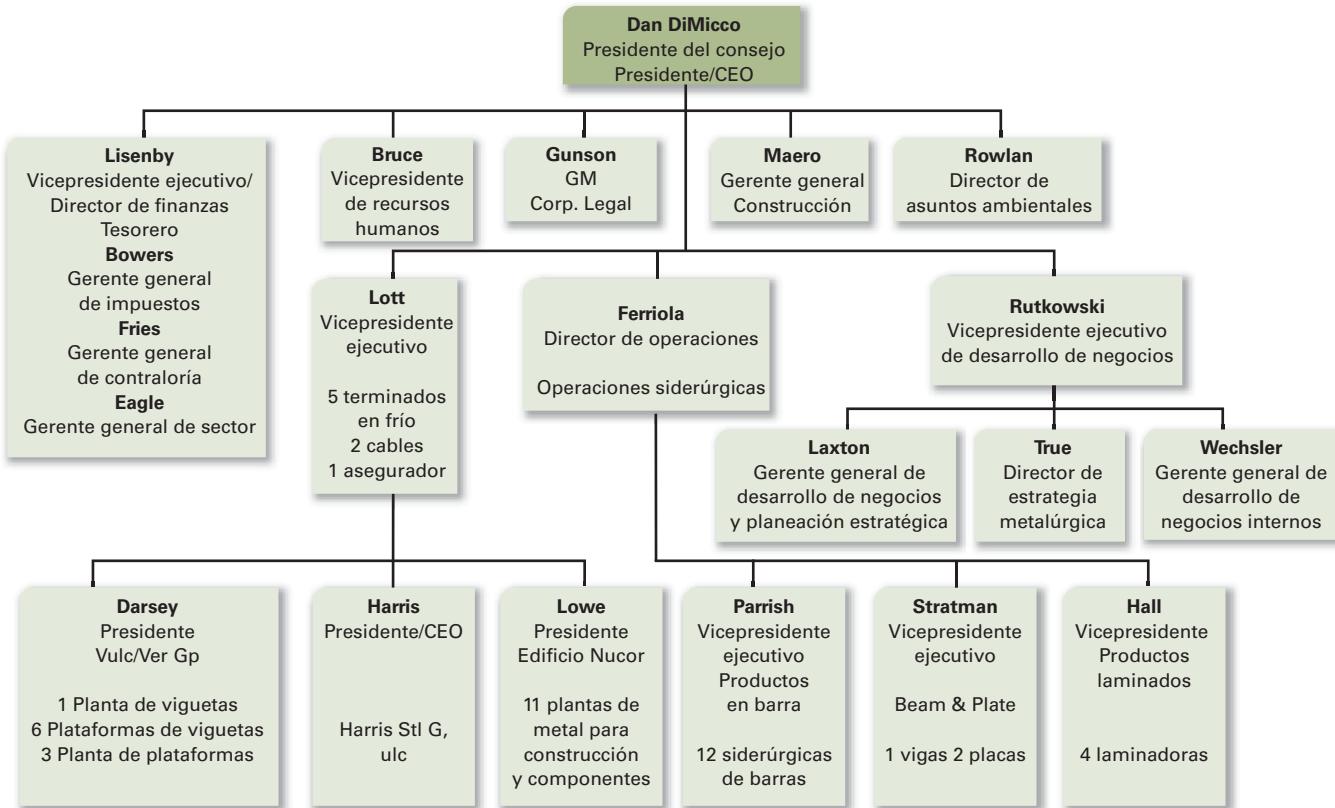
Nuestras metas consisten en alcanzar un crecimiento anual promedio en las utilidades de 10% a 15% durante los siguientes 10 años, entregar un rendimiento muy superior a nuestro costo de capital, mantener un rendimiento mínimo promedio sobre el capital de 14% y entregar un rendimiento sobre las ventas de 8% a 10%. Nuestra estrategia se enfocará en que Nucor se convierta en el líder de mercado en cada grupo de producto y cada negocio en el que compitamos. Esto exige incrementos significativos en la participación de mercado de muchos de nuestros productos centrales y conservar la participación donde actualmente disfrutamos de una posición de liderazgo.

Si bien señalar que sería imposible lograr el éxito mediante la estrategia previa ideada por Greenfield, agregó, “Ahora habrá un estricto enfoque en el crecimiento por medio de las adquisiciones. También continuaremos creciendo mediante la comercialización de nuevas tecnologías progresistas y disruptivas”.

EL ACERO Y NUCOR EN EL SIGLO XXI

A principios de 2009, DiMicco reflexionó con orgullo sobre su gestión de nueve años como presidente ejecutivo de Nucor. Habían sido de los años más difíciles de la industria siderúrgica y sin embargo, bajo su liderazgo, Nucor casi logró duplicar su tamaño (figura 4).

Para octubre de 2001, más de 20 empresas siderúrgicas en Estados Unidos, como Bethlehem Steel Corp. y LTV Corp, el tercer y cuarto productores siderúrgicos más grandes de la nación, se habían acogido a la protección por quiebra. Más de una docena de productores estaban operando bajo la protección por quiebra del

Figura 4 Organigrama de Nucor: Dirección ejecutiva, 2009

Capítulo 11, que les permitía conservar la participación de mercado al vender acero más barato que las siderúrgicas que no se habían acogido al Capítulo 11. El 20 de octubre, *The Economist* observó que de las 14 empresas siderúrgicas seguidas por Standard & Poor's, sólo Nucor era, sin lugar a dudas, una empresa sana. En el otoño de 2001, 25% de las ecompañas siderúrgicas nacionales estaban en procesos de quiebra, aunque Estados Unidos era el importador más grande de acero del mundo. Los expertos pensaban que cerca de la mitad de la industria siderúrgica estadounidense podría verse obligada a cerrar antes de que las condiciones mejoraran.

En 2001, la industria siderúrgica del mundo se encontraba en medio de uno de sus períodos más volátiles y poco rentables de la historia, en parte debido a una inundación de acero a precios de hace 20 años. Si bien los productores siderúrgicos nacionales estaban registrando constantes pérdidas, muchos fabricantes de acero necesitaban con urgencia continuar vendiendo en el mercado relativamente abierto de Estados Unidos para seguir siendo rentables. La utilización de capacidad de la industria oscilaba alrededor de 75%, un nivel demasiado bajo para ser rentable para muchas empresas. Tres empresas europeas: la francesa, Usinor SA, Arbed SA de Luxem-

burgo y la española, Aceralia Corp., se fusionaron para dar lugar a la compañía siderúrgica más grande del mundo. Dos empresas japonesas, NKK Corp. y Kawasaki Steel Corp., se fusionaron para formar la segunda compañía siderúrgica más grande del mundo. Estas nuevas mega-siderúrgicas podían vencer a los competidores estadounidenses, que eran menos eficientes, más pequeños y con finanzas más débiles que sus competidores asiáticos y europeos. Esta vez, la siderúrgica más grande de Estados Unidos, USX-U.S. Steel Group, era sólo el undécimo productor más grande del mundo. Además, aunque en 1990, las minisiderúrgicas representaban 36% del mercado siderúrgico nacional, para 2000, las más eficientes se habían apoderado de 50% del mercado y la competencia resultante había ejercido una presión a la baja sobre los precios del acero integrado así como del de las minisiderúrgicas.

El año 2001 resultó ser uno de los peores para el acero. Se presentaron los ataques terroristas del 11 de septiembre, una recesión y un aumento de las importaciones. DiMicco rompió con la oposición tradicional de Nucor a la intervención gubernamental para ejercer mayor presión para la imposición de protecciones arancelarias. Afirmó, "La necesidad de hacer cumplir las reglas

comerciales es similar a la necesidad de hacer cumplir cualquier otra ley. Si dos comerciantes tienen tiendas una junto a la otra, pero una vende mercancía robada a grandes descuentos, sabemos que es tiempo de que la policía intervenga". En marzo de 2002, el presidente George W. Bush, después de una investigación y recomendación de la Comisión de Comercio Internacional, impuso tarifas *antidumping* de acuerdo con la sección 201 de la Ley de Comercio de 1974. Ésta restringió algunas importaciones siderúrgicas e impuso tarifas de hasta 30% a otras. Esta maniobra fue rebatida por muchos, como los usuarios del acero. El columnista George Will, en su editorial del 10 de marzo de 2002, criticó al presidente Bush por abandonar el libre comercio y señaló que la protección obstaculizaría las acciones necesarias para reestructurar la industria acerera en Estados Unidos al reducir el exceso de capacidad. De inmediato, la Unión Europea amenazó con represalias y apeló a la Organización Mundial de Comercio (OMC). En diciembre, China impuso su programa de tres años de aranceles a las importaciones. Los precios del acero aumentaron 40% en 2002 después de los aranceles. En menos de un año, los precios del acero laminado en caliente aumentaron 50% a \$250 por tonelada de \$210 durante 2002, precios de hacia 20 años. En 1980, el precio había sido de \$361. En noviembre de 2003, la OMC falló en contra de los aranceles y, bajo la creciente presión de las represalias, Bush los retiró.

Aunque muchas compañías siderúrgicas tambaleaban, Nucor pudo aprovecharse de esta debilidad. En marzo de 2001, Nucor hizo su primera adquisición en 10 años, con la compra de la minisiderúrgica en Nueva York a Sumitomo Corp. Nucor había contratado a alrededor de cinco personas para que ayudaran a planear las adquisiciones futuras. DiMicco comentó, "Nos ha llevado tres años antes de que nuestro equipo sienta que esto es lo correcto y comenzar a hacer adquisiciones". En esta industria en problemas, argumentó que sería más barato comprar que construir plantas. Nucor compró los activos de Auburn Steel, que le dieron una presencia de comerciante de barras en el noreste y ayudó a la nueva planta de Volcraft en Nueva York. Después, Nucor adquirió ITEC Steel, líder en el mercado emergente de armazones ligeros de acero para carga y vio la oportunidad de ampliar de manera agresiva este mercado. Aumentó su capacidad de laminado alrededor de una tercera parte cuando adquirió los activos de Trico Steel Co. en Alabama por \$120 millones. A principios de 2002, Nucor adquirió los activos de Birmingham Steel Corp. La compra de \$650 millones de cuatro minisiderúrgicas fue la mayor adquisición en la historia de Nucor. Sin embargo, 2002 también resultó ser un año difícil

para Nucor. Aunque incrementó su capacidad productiva en más de 25%, los ingresos aumentaron 11% y las utilidades mejoraron 43% en relación con 2001, Nucor no podía lograr sus demás metas financieras.

Esto no detuvo a Nucor de continuar con su expansión mediante adquisiciones para incrementar su participación de mercado y capacidad en la industria siderúrgica, y de trabajar de forma activa en busca de nuevos procesos de producción que le darían ventajas tecnológicas. Nucor adquirió los derechos estadounidenses y brasileños del prometedor proceso Castrip para la siderúrgica compacta, que consistía en conformar directamente láminas de acero delgadas. Después del trabajo de desarrollo en el proceso en Indiana, la producción de tiempo completo comenzó en mayo de 2002 y produjo 7 000 toneladas en los últimos 10 meses de 2002. Además, en abril, Nucor formó una joint venture con una compañía minera brasileña, CVRD, el productor más grande del mundo de mena de hierro comprimida, para desarrollar de manera conjunta productos de bajo costo y basados en este metal. El éxito con este esfuerzo les daría la habilidad de hacer acero al combinar la mena de hierro y coque en lugar de usar chatarra, que cada vez era más escasa.

Durante 2003, los precios del acero aumentaron en Estados Unidos y Asia, al superar la demanda global la oferta. China, con su economía boyante, impulsó el mercado. Un artículo del *Wall Street Journal*, del 15 de octubre de 2003, citaba a Guy Dolle, director ejecutivo de Arcelor SA de Luxemburgo, la compañía siderúrgica más grande del mundo en términos de productos siderúrgicos embargados, diciendo, "China es el comodín en el equilibrio entre la oferta y la demanda". Los precios mundiales no se incrementaron a niveles peligrosos, pues la industria siderúrgica continuaba adoleciendo del exceso de capacidad. Sin embargo, China, hambrienta de acero, y otras empresas en rápido crecimiento contribuyeron a la capacidad siderúrgica.

Las importaciones de los productos siderúrgicos en Estados Unidos disminuyeron en agosto de 2003 22%. Un dólar debilitado, la creciente demanda de China y los aranceles impuestos en 2002 por el presidente Bush limitaron las importaciones. La capacidad nacional disminuyó a medida que los productores se consolidaban, se cerraban plantas o las siderúrgicas salían del negocio; todo esto aumentó la utilización de la capacidad de 77.2% a 93.4%. Los productores resultaron afectados a causa del aumento en los precios de la mena de hierro y de la energía. A medida que la demanda mundial de chatarra aumentaba, los costos para las minisiderúrgicas también lo hacían. Por tanto, las compañías siderúrgicas estadounidense incrementaron en gran medida sus pre-

cios. Para febrero de 2004, una creciente coalición de productores de acero y consumidores estadounidenses estaba considerando pedir que se limitaran las exportaciones de chatarra de Estados Unidos, el mayor productor de ésta en el mundo. Estados Unidos había exportado alrededor de 12 millones de toneladas métricas de chatarra en 2003, un incremento de 21% en relación con 2002. Además, el precio de la chatarra estaba 83% por encima del precio del año anterior, a \$255 por tonelada. Al mismo tiempo, el precio del laminado caliente aumentó 30% a \$360 por tonelada. Un resultado fue que International Steel Group (ISG) reemplazó a Nucor como el productor siderúrgico estadounidense más rentable. ISG fue creada cuando el inversionista Wilbur Ross adquirió a las fallidas compañías siderúrgicas tradicionales en Estados Unidos, como LTV, Bethlehem y Weirton. Estas siderúrgicas usaban mena de hierro en lugar de chatarra.

A finales de 2003, Nucor causó gran impacto cuando recordó a sus inversionistas que la empresa había sido rentable cada trimestre desde que inició operaciones en 1966. Pero mientras Nucor registraba tanto la producción siderúrgica como los embarques de acero, las ganancias netas disminuían 61%. Aunque la industria siderúrgica como un todo tenía problemas, Nucor aumentó su participación de mercado y conservó su rentabilidad. Nucor intentó expandir su negocio con la industria automotriz, continuó con su joint venture en Brasil para producir arrabio y realizó otra joint venture con Japón y China para producir hierro sin la materia prima usual. En febrero de 2004, Nucor se sentía “optimista por las posibilidades comercializar” su prometedor proceso Castrip en Estados Unidos y Brasil. Las minisiderúrgicas no podían producir acero laminado, que representaba una gran parte del mercado. Además el optimismo de Nucor se debía a que la administración estaba usando sus leyes comerciales para atajar el *dumping* en las importaciones, y Nucor esperaba obtener márgenes más altos.

La competencia global continuó. De acuerdo con el *Wall Street Journal*, la siderúrgica Posco en Pohang, Corea del Sur, disfrutó de las utilidades más altas en la industria siderúrgica global hasta 2004. Además, *Business Week* reportó que la empresa había desarrollado una tecnología llamada Finex, que convertía el carbón y la mena de hierro en hierro sin la coquización y sinterización y se esperaba que redujera los costos de producción alrededor de una quinta parte y las emisiones nocivas 90%. La empresa también había expandido sus 80 plantas coreanas al invertir en 14 joint ventures chinas. Para diciembre de 2004, la demanda en China se había desacelerado, y se había convertido en un exporta-

dor neto de acero, lo cual avivó las inquietudes de que se volviera a presentar un exceso de capacidad global.

Por otro lado, también continuó la consolidación global. En octubre de 2004, la familia Mittal de Londres anunció que fusionaría su Ispat International NV con LNM Group e ISG para crear la compañía siderúrgica más grande del mundo, con ingresos anuales estimados de \$31 500 millones y una producción de 57 millones de toneladas. Esto abriría un nuevo capítulo para la consolidación de la industria, que ha sido en su mayor parte regional. Aunque la industria siderúrgica mundial sigue estando muy fragmentada, con un suministro de las principales compañías siderúrgicas de menos de 30% de la producción global, Mittal Steel tendría aproximadamente 40% del mercado estadounidense del acero laminado. Además, Mittal, conocido por usar su escala para comprar materias primas de bajo costo e importar técnicas modernas de administración a sus siderúrgicas que antes habían sido empresas estatales ineficientes, estaba comprando ISG, una empresa estadounidense que ya poseía las siderúrgicas de costos más bajos y utilidades más altas en Estados Unidos. En enero de 2005, Mittal anunció sus planes para comprar 37% de la china Hunan Valin Iron & Steel Group Co.

En 2004 y 2005, Nucor continuó su agresiva expansión geográfica e introducción de nuevos productos. Por ejemplo, Nuconsteel (“Nucon”) una subsidiaria de propiedad total de Nucor que se especializaba en sistemas de bastidores de acero ligero de soporte para los mercados de la construcción residencial y comercial, introdujo dos nuevos sistemas de fabricación automatizada de bajo costo para la construcción residencial. Y, en marzo de 2005, Nucor formó una joint venture con Lenmar Corporation, llamada Nextframe LP, para ofrecer bastidores de acero de calibre ligero para la construcción residencial. La joint venture con una participación de 25% por parte de Nucor, con Rio Tinto Group, Mitsubishi Corporation y la siderúrgica china Shougang Corporation para la planta comercial Hlsmelt en Kwinana, Australia, comenzó en 2005. En 2004, Nucor adquirió activos de una planta inactiva de hierro de reducción directa (HRD) en Louisiana y los mudó a Trinidad. Para diciembre de 2006 ya había terminado la construcción y, para 2008, Nu-Iron Unlimited producía 1 400 000 toneladas métricas de HRD de la mena brasileña de hierro para Estados Unidos.

Para 2005, Nucor tenía 16 siderúrgicas que triplicaban la producción de 1999. El número de siderúrgicas de barras había aumentado a nueve, con una capacidad de seis millones de toneladas con la adición de cuatro siderúrgicas de Birmingham con dos millones de toneladas y

400 000 toneladas de Auburn. Las siderúrgicas de hojas de acero aumentaron a cuatro y con la adquisición de Trico se logró aumentar la capacidad una tercera parte. La capacidad de producción de acero estructural de Nucor-Yamato aumentó a medio millón de toneladas en relación con la planta de Carolina del Sur. En 2000, una nueva siderúrgica de placas con una producción de un millón de toneladas, la segunda de Nucor, había abierto en Carolina del Norte. Noventa y tres por ciento de la producción se vendía a clientes externos.

Para 2006, DiMicco realizó muchas nuevas adquisiciones mientras seguía tratando de infundir la cultura única de Nucor en las nuevas plantas. Un artículo de *Business Week* en mayo de 2006 afirmó que el sistema de compensación y cultura de Nucor había cambiado muy poco desde la década de los noventa. Michael Arndt reportó que "Nucor había dado más de \$220 millones en participación de utilidades y bonos a sus trabajadores en 2005. El trabajador promedio en las siderúrgicas de Nucor se llevó a casa alrededor de \$79 000 el año pasado. Agregue a eso un bono único de \$2 000 como premio a las utilidades récord de la empresa y casi \$18 000, en promedio, en participación de utilidades". También observó que la remuneración ejecutiva seguía estando orientada hacia el trabajo en equipo como "el bono del gerente de la planta, el jefe de un departamento, depende de la totalidad del rendimiento sobre el capital de la corporación. Así que no hay gloria en ganar en tu planta si los demás están fallando".

A nivel global, las fusiones y adquisiciones en la industria siderúrgica proliferaron de 2006 a 2008. Por ejemplo, Arcelor SA adquirió a la siderúrgica canadiense Dofasco Inc. por \$4 850 millones en marzo de 2006, seguida por una fusión en junio con Mittal Steel Co. NV para crear la compañía siderúrgica más grande del mundo. En enero de 2007, la siderúrgica rusa Evraz SA adquirió Oregon Steel Mills, un productor de acero de especialidad con sede en Portland, por \$2 300 millones, y en marzo, Tata Steel Ltd. con sede en India, completó su adquisición del Corus Group Plc con sede en Reino Unido por \$12 400 millones. SSAB (Svenskt Stål AB de Suecia) completó su adquisición de IPSCO Inc. de Lisle, Illinois, por \$7 700 millones en julio de 2007, y en octubre, Steel Dynamics completó la adquisición de la empresa privada OnmiSource Corp., un procesador de chatarra y sociedad mercantil. En mayo de 2008, OAO Severstal, una compañía siderúrgica con sede en Rusia adquirió la planta siderúrgica Sparrow Point de ArcelorMittal en Maryland, y en junio, ofreció el precio más alto por Essar Steel Holdings Ltd., una siderúrgica con sede en India para Esmark Inc. También, en junio

de 2008, Tangshan Iron & Steel Group se fusionó con Handan Iron & Steel Group; la nueva empresa, llamada Hebei Iron & Steel Group Co., sobrepasó a Baosteel Group como el productor de acero más grande de China. Esta actividad se debió a una combinación del bajo costo de los préstamos, los altos precios de las acciones y las grandes cantidades de capital. Otro factor que alentó las fusiones fue un aumento en el costo de las materias primas. A pesar de todas las transacciones en 2006, 2007 y 2008, la industria seguía estando fragmentada, tanto nacional como internacionalmente, y se esperaban más fusiones.

Se esperaba que las fusiones futuras difirieran un poco, a medida que más siderúrgicas intentaban lograr una integración vertical. Ejemplos de esto fue la integración progresiva con el centro de servicio de Esmark combinado con la producción siderúrgica de Wheeling, Pittsburgh, y la integración regresiva de la chatarra con la adquisición de OmniSource por Steel Dynamics en 2007 y la adquisición de Nucor de David J. Joseph Co. en 2008. Éstas representaban una tendencia hacia volverse menos dependiente de los proveedores externos. Esto se debió al costo creciente de la chatarra, que saltó de \$185 por tonelada en enero de 2006 a \$650 por tonelada en junio de 2008, y la naturaleza tan concentrada de las fuentes de mena de hierro. BHP Billiton Ltd. con sede en Australia, Rio Tinto plc con oficinas corporativas en Londres, Reino Unido, y Vale con sede en Brasil, representaban 75% de los embarques de mena de hierro en todo el mundo.

Nucor también tuvo una participación activa en las fusiones. En marzo de 2007, Nucor adquirió Harris Steel Group Inc. de Canadá por \$1 060 millones en efectivo, lo cual aumentó 770 000 toneladas de capacidad de producción de barras de refuerzo y más de 350 000 toneladas de capacidad en otros productos siderúrgicos primarios. Esta adquisición demostró que Nucor vio oportunidades de crecimiento en los productos de acero terminado para sus clientes y en la distribución más que en la capacidad siderúrgica adicional. Si bien, muchas grandes compañías siderúrgicas estaban comprando otras siderúrgicas primarias en todo el mundo, Nucor estaba centrando sus inversiones en la infraestructura manufacturera de Norteamérica, con productos como las barras de acero reforzado, plataformas cuadrículadas y mallas metálicas que formaban parte de productos que iban desde puentes hasta aeropuertos y estadios, que de acuerdo con DiMicco "hacían avanzar de forma significativa las iniciativas de crecimiento en los procesos básicos de Nucor". Mediante la adquisición de Harris, Nucor también adquirió un interés de 75% en Novosteel SA, una sociedad comercial

siderúrgica con sede en Suiza que reunía a compradores y vendedores de productos de acero a nivel global y les ofrecía apoyo logístico, manejo de material, certificaciones de calidad y administración de itinerarios.

Nucor tenía una joint venture con Harris desde hacía tres años y ya poseía una participación de 50% en la empresa. Harris mantuvo su nombre como una subsidiaria de Nucor y estaba bajo la dirección del antiguo presidente y CEO, John Harris. Sin embargo, el consejo de Harris estaba compuesto por Harris y tres representantes de Nucor. Esta fue la primera vez que Nucor había roto con su tradición de no sindicalización, pues casi la mitad de los 3 000 empleados de Harris pertenecían a una mezcla de sindicatos de trabajadores metalúrgicos, automotrices y siderúrgicos. Como Timma Tanners, una analista neoyorkina de la industria siderúrgica afirmó, “Definitivamente es difícil para Nucor, desde el punto de vista cultural, pues se las han arreglado para mantener sus operaciones lejos de los sindicatos al ofrecer salarios e incentivos de producción más altos. Pero no quedan muchas opciones de no sindicalización en Norteamérica, en lo que se refiere a adquisiciones y expansión”.

El equipo Harris estaba operando con una plataforma de crecimiento dentro de Nucor y había realizado varias adquisiciones, como la del fabricante de barras de refuerzo, South Pacific Steel Corporation en junio de 2007, Consolidated Rebar Inc. en agosto de 2007, una participación de capital de 90% en el fabricante de barras de refuerzo, Barker Steel Company Inc. en diciembre de 2007, así como transacciones más pequeñas. Nucor realizó muchas otras adquisiciones, que combinadas con los negocios de Laurel Steel, Fisher & Ludlow y LEC que trajo consigo la adquisición de Harris y algún crecimiento orgánico en su interior, aumentaron la capacidad de producción de acero terminado y extraído en frío en más de 75% de 490 000 toneladas en 2006 a 860 000 toneladas al final de 2007. Además, esto generó 90 000 toneladas de capacidad de producción de cuadriculados de acero y la capacidad de producción de mallas de acero casi se triplicó a 233 000 toneladas por año.

Nucor continuó invirtiendo en otros negocios de producción primaria y secundaria. En el tercer trimestre de 2007, completó la adquisición de Magnatrax Corporation, un proveedor líder de estructuras metálicas hechas a la medida, por \$275.2 millones en efectivo. La adquisición de Magnatrax, cuando se combinó con sus divisiones existentes de sistemas de construcción y su nueva división de sistemas de estructuras construidas en Brigham City, Utah, convirtió a Nucor en el segundo productor de estructuras metálicas en Estados Unidos y

logró aumentar su capacidad anual a 480 000 toneladas de estructuras metálicas prefabricadas, un crecimiento de más del doble.

En 2007, las siete plantas Vulcraft de Nucor suministraban más de 40% del total de los edificios domésticos que usaban viguetas de acero y viguetas cuadrículadas. Tanto en 2006 como en 2007, 99% de sus requerimientos de acero los obtenía de las siderúrgicas de barras de Nucor. Las nueve plantas laminadoras de Nucor suministraban casi 30% de las ventas nacionales totales de este tipo de láminas; seis de estas plantas estaban construidas por Nucor junto a las plantas de viguetas de Vulcraft, y tres se adquirieron en noviembre de 2006 como una subsidiaria de propiedad total llamada Verco Decking. Estas plantas laminadoras obtenían 99% de sus requerimientos de acero de las plantas plancha de Nucor en 2006, pero sólo 76% en 2007.

En marzo de 2008, Nucor completó la adquisición de David J. Joseph Company, el intermediario más grande de chatarra férrica y no férrica en Estados Unidos, y uno de los procesadores más grandes de la nación de chatarra férrica, por \$1 440 millones. La empresa había sido proveedora de chatarra a Nucor desde 1969. DJJ operaba más de 30 procesadoras de chatarra. Esta adquisición expandió las capacidades de procesamiento de chatarra de Nucor a cuatro millones de toneladas cortas en comparación con sus 500 000 toneladas cortas, lo cual les proporcionó materias primas siderúrgicas adicionales por medio de sus operaciones de intermediación, y les ofreció servicios ferroviarios y logística mediante su flota privada de alrededor de 2 000 trenes relacionados con la chatarra. Esto permitió a Nucor lograr mayores márgenes en la cadena de suministro siderúrgica y controlar más de cerca sus insumos de materia prima. En mayo, Nucor anunció un plan para recabar \$3 000 millones para expansiones y adquisiciones, dos terceras partes provendrían de la venta de 25 millones de nuevas acciones.

Las siderúrgicas estadounidenses experimentaron una importante transición en 2008. En el primer trimestre, la combinación de mayor volumen y precios más altos generó una cuantiosa ganancia en utilidades. Además, los datos mostraban que las cuatro principales compañías siderúrgicas nacionales, AK Steel Holding Corp., Nucor Corp., Steel Dynamics Inc. y United States Steel Corp., que Standard & Poor's estudió como la muestra representativa del desempeño industrial, en conjunto representaban 45.5% de los embarques de la industria en 2007. El aumento en los ingresos de este grupo representativo reflejó un incremento de 9.3% en ingresos por toneladas, un volumen ganado a costa de las importaciones y el impacto de las adquisiciones. A

finales de julio, los resultados de las principales siderúrgicas estadounidenses seguían estando respaldados por meses de incrementos en el precio del acero, lo cual alivió la carga que supusieron los precios más altos en las materias primas y la demanda de los mercados emergentes mantuvo a raya las existencias siderúrgicas globales.

Sin embargo, en septiembre de 2008, las siderúrgicas en Estados Unidos experimentaron un agudo retroceso a causa de los compradores preocupados por la crisis crediticia y una desaceleración en los mercados automotrices y de la construcción. Esto ocasionó que los inventarios aumentaran y que hubiera una disminución de 10% en los precios en algunos productos clave. El *Wall Street Journal* reportó el 17 de noviembre de 2008, que “Los precios de los metales cayeron 35% en sólo cuatro semanas el mes pasado, la contracción más severa jamás registrada, de acuerdo con Barclays Capital”. También reportaron que las grandes siderúrgicas de todo el mundo estaban reduciendo su producción 35% y que U.S. Steel Corp. planeaba despachar a 2% de sus trabajadores. La demanda china también se detuvo. Este fue un repentino percance en una industria que vio sus utilidades aumentar 20 veces en cinco años. La volatilidad de los precios se intensificó por la crisis financiera global, y muchos

fondos de cobertura, fondos de pensión y otros inversistas que estaban desesperados por conseguir efectivo, vendieron con rapidez su tenencia de materias primas. Sin embargo, el artículo afirmaba que, en última instancia, los problemas de la industria tenían su origen en la debilidad de la demanda, en particular de China, más que en la crisis financiera.

Así que cuando 2009 comenzó, con los precios del acero, la mena de oro y la chatarra metálica por los suelos, se esperaba que aumentara la competencia en la industria siderúrgica global. Y se esperaba una mayor consolidación cuando los principales actores buscaran conservar sus posiciones dominantes (figura 5). En una entrevista en CNBC en diciembre de 2008, Cramer dijo a DiMicco, “El gran presidente mundial de Nucor” es “sorprendente que puedas ser rentable” con la caída repentina de 40% en las ventas. DiMicco dijo que había demostrado el éxito del modelo de negocio de Nucor. Creía que las adquisiciones de Nucor durante los 10 años pasados y su integración en los mercados de productos siderúrgicos y las materias primas, posicionaría a Nucor para sobrevivir e incluso prosperar; donde hubo amenazas, también hubo oportunidades.

Figura 5 Principales 12 siderúrgicas globales hasta finales de 2007. De acuerdo con el Instituto Internacional del Hierro y el Acero, 21 de septiembre de 2008

Nombre de la empresa	Nivel de 2007	Millones de toneladas métricas	Nivel de 2006	Millones de toneladas métricas
ArcelorMittal	1	116.4	1	117.2
Nippon Steel	2	35.7	2	34.7
JFE	3	34.0	3	32.0
POSCO	4	31.1	4	30.1
Baosteel	5	28.6	6	22.5
Tata Steel*	6	26.5	45	6.4
Anshan-Benxi	7	23.6	5	22.6
Jiangsu Shagang	8	22.9	17	14.6
Tangshan	9	22.8	9	19.1
U.S. Steel	10	21.5	7	21.2
Wuhan	11	20.4	16	15.1
Nucor	12	20.0	8	20.3

*La cifra de 2007 incluye a Corus

LA RADIO SATELITAL (A): XM FRENTE A SIRIUS

EL NACIMIENTO DE UN MERCADO

Más que nadie, el canadiense David Margolese fue el jugador clave en la creación del negocio de radio satelital. En 1978, a la edad de 20 años, Margolese abandonó sus estudios para crear una empresa de localización con sede en Vancouver. Pronto su atención se tornó hacia el naciente negocio de la telefonía celular. Cuando intentó obtener financiamiento para establecer un negocio de telefonía celular en Canadá, en un principio sufrió el rechazo de los capitalistas de riesgo, quienes le dijeron que la industria nunca crecería demasiado. En el mejor de los casos, dijeron, sólo algunos presidentes ejecutivos (CEO) y diplomáticos usarían los teléfonos celulares. Sin inmutarse, Margolese persistió en sus esfuerzos de recaudación de fondos. En 1980, cuando la telefonía celular seguía siendo sólo un sueño, convenció a Ameritech para invertir en su empresa, Cantel.

Con estos fondos, adquirió licencias para comprar los derechos de telefonía celular en Canadá. En el camino, unió fuerzas con otros, como Ted Rodgers de Rodgers Communications, para crear lo que sería Rogers Wireless, misma que en 2001 era la compañía de telefonía celular más grande de la nación. A finales de la década de los ochenta, con sólo 31 años, Margolese vendió su participación por \$2 000 millones en efectivo y se convirtió en un capitalista de riesgo.

En esa capacidad Margolese se reunió con Robert Briskman, un antiguo ingeniero de la NASA y director de operaciones de Geostar, una compañía de mensajería satelital que quebró en 1991. Briskman había diseñado la tecnología central para la radio satelital, llamada banda S unificada. Él y otros ex empleados de Geostar habían fundado una empresa llamada Satellite Radio CD para comercializar la tecnología, pero carecían de recursos y necesitaban superar numerosos obstáculos regulatorios.

En un principio, Margolese invirtió sólo un millón de dólares en el negocio, cuyo nombre cambió a CD Radio, pero pronto decidió que éste era el mejor negocio que había visto en su vida. Lo que le atrajo fue que los programas de radio transmitidos por satélite usaban la tecnología de la banda S unificada y las señales digitales podían ofrecer cobertura nacional y una calidad acústica de CD. La radio establecida era local, la calidad de la señal analógica solía ser mala y fuera del área local, desaparecía. Además, los mercados locales que atendían los negocios establecidos de radio eran demasiado pequeños para soportar la programación de nicho, como estaciones dedicadas al jazz, música clásica o reggae, pero esto no le sucedería a una empresa de radio que pudiera dar servicio a un mercado nacional. Sin embargo, se presentaron numerosos obstáculos para establecer un negocio viable de radio satelital. Colocar satélites en el espacio costaría varios cientos de millones de dólares. Tenían que persuadir a la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC, por sus siglas en inglés) de asignar un espectro radial a la radio satelital. Recibir la señal del espacio requeriría receptores espaciales, ¿y cómo podría persuadir a los posibles clientes de compararlos cuando ya tenían radios en sus casas y automóviles? Además, sería difícil que los anunciantes soportaran un servicio que en un principio no tuviera radioescuchas, un problema clásico del huevo y la gallina, y sin los anunciantes, ¿cómo generaría ingresos el servicio?

Para 1994, Margolese estimaba que la radio satelital estaría en funcionamiento para 1997 y costaría alrededor de \$500 millones, pero CD Radio se enfrentó a numerosos obstáculos. A pesar del cabildero de Margolese, la FCC no había decidido si licenciaría el espectro radial para la radio satelital. La oposición feroz de la Asociación Nacional de Programadores (NAB, por sus siglas en inglés), que representaba a las estaciones de radio existentes, estaba deteniendo las cosas. Entre

otras cosas, los expedientes de la NAB interpuestos ante la FCC argumentaban que la radio satelital ocañaría la desaparición del servicio radial local, miles de empresas relacionadas cerrarían en detrimento de las comunidades locales que dependían de las frecuencias AM (amplitud modulada) y FM (frecuencia modulada) para escuchar sus noticias locales.

No fue sino hasta 1997 que la FCC finalmente subastó él para la radio satelital. Había cuatro postores para el espectro. La FCC decidió licenciar a dos proveedores, acción que creó un duopolio. CD Radio y XM Radio ganaron la subasta, pagaron \$83.3 millones y \$89.8 millones, respectivamente. Fundada en 1992, XM Radio era una empresa que se encontraba en su etapa de desarrollo y que estaba respaldada por la American Mobile Satellite Corp., propiedad de Hughes Electronics (entonces subsidiaria de General Motors) y McCaw Cellular. Con el espectro en sus manos, CD Radio, que en 1999 cambió su nombre a Sirius, y XM Radio, tenían que cumplir su promesa de establecer un servicio de radio satelital nacional. Si no lo hacían, la FCC no renovaría las licencias en el momento de la revisión de 2007. Si esto sucedía, las licencias expirarían el 14 de febrero de 2010.

LA INDUSTRIA DE LA RADIO

La industria de la radio data de 1921, cuando se licenció la primera estación de radio. La radio implica la transmisión de ondas sonoras, que se envían de las estaciones AM o FM. La radio AM opera a frecuencias relativamente bajas y fue el primer servicio de transmisión. La radio FM, patentada por primera vez en 1933, opera a frecuencias mucho más altas pero su popularización fue muy lenta, debido a las grandes inversiones de las estaciones y radioescuchas en equipo AM.

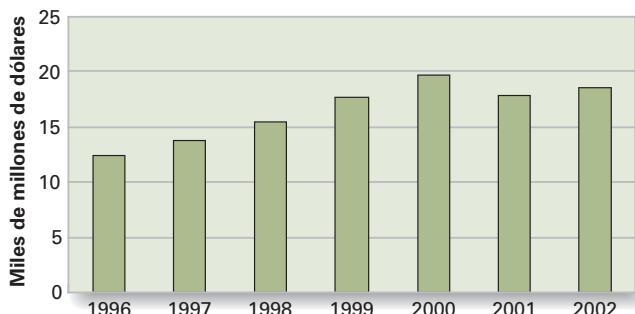
Las radios eran ubicuas y se podían encontrar en 99 de cada 100 hogares estadounidenses. El número promedio de radios por hogar es 5.6, incluidas las radios en los automóviles (hay alrededor de 150 millones de radios en los vehículos). Alrededor de 95.4% de los propietarios de radios las escuchan durante la semana. El radioescucha adulto típico la enciende durante tres horas y 12 minutos cada semana, y de cinco horas a 30 minutos los fines de semana. En un día entre semana normal, la persona promedio de 12 años o mayor pasa 41.7% del tiempo en que escucha la radio en un automóvil o camión, 37.3% en casa y 21% en el trabajo o en otros lugares. Los fines de semana, la audiencia en los automóviles asciende a 47.3%, la de los hogares a 40.5% y

la audiencia en cualquier otro lugar disminuye a 12.1%. En promedio, alrededor de 13% y 17% del tiempo de transmisión por hora está dedicado a la publicidad en estaciones de radio FM/AM.¹

Alentadas por la desregulación de las radiotransmisiones, el número de estaciones de radio en Estados Unidos aumentó de 10 500 en 1985 a casi 13 000 para finales de 2001.² En 1996, la Ley de Telecomunicaciones eliminó los límites en el número de estaciones de radio que una empresa podía tener en un mercado determinado (un “mercado” suele definirse como un área geográfica discreta, como una ciudad o un país). Antes de 1996, una empresa sólo podía poseer dos estaciones de FM y dos de AM en cualquier mercado, sin importar qué tan poblado fuera ese mercado. Con las nuevas regulaciones, una empresa podía operar hasta ocho estaciones en cualquier mercado, hasta cinco en un servicio (AM o FM). Estas nuevas reglas facilitaron la consolidación en la industria y generaron el crecimiento de las grandes empresas de radiotransmisión que poseían muchas estaciones. La empresa líder entre éstas, Clear Channel Communications, poseía 1 182 de las estaciones de radio en Estados Unidos a finales de 2003, llegaba a una audiencia de 180 millones y generaba \$3 700 millones en ingresos de la publicidad por radio.³ La siguiente empresa de radiotransmisión más grande en términos de ingresos, Infinity Broadcasting, poseía 180 estaciones de radio, que estaban concentradas en los mercados más poblados de Estados Unidos. Para 2002, los 10 radiotransmisores más grandes poseían alrededor de 17% de todas las estaciones de Estados Unidos y representaban más de 40% de los ingresos publicitarios en la industria radiofónica (los radiotransmisores más grandes están enfocados en los mercados más amplios donde los ingresos publicitarios son mayores). Casi todos los analistas piensan que la industria continuará consolidándose durante los siguientes años.

Debido al alcance limitado de su señal, las estaciones de radio se enfocan en el mercado en el que están ubicadas. Obtienen sus ingresos de la publicidad. Las tarifas publicitarias dependen de la capacidad de las estaciones para atraer a una audiencia que tenga ciertas características demográficas. Las estaciones ofrecen programas de formato específico para atraer al segmento demográfico que interesa a los anunciantes. Entre los formatos populares están noticias/charlas, radio, rock, clásicos, deportes, country o jazz. La capacidad de la radio para ofrecer diferentes programas orientados a diferentes segmentos demográficos es un gran atractivo para los anunciantes, pues atrae a aquellos que buscan audiencias específicas. El número de otras estaciones y medios publicitarios que

Figura 1 Gasto en publicidad por radio (en miles de millones de dólares)



Fuente: Standard & Poor's Industry Survey, Broadcasting and Cable Industry, julio de 2002.

compiten en el mercado, también es una cuestión importante. Las tarifas publicitarias más altas suelen ser las del tiempo de conducción matutino y vespertino.

En 2002, los ingresos publicitarios para las estaciones de radio fueron de \$18 600 millones, en relación con los \$12 410 millones de 1996 (figura 1). Los ingresos publicitarios disminuyeron por casi \$2 000 millones en 2001, en comparación con 2000, debido a la débil economía nacional y el impacto del 11 de septiembre de 2001. La estructura de costos de los radiotransmisores es en su mayor parte fija, lo cual hace que la rentabilidad de las estaciones de radio sea sensible al nivel general de ingresos publicitarios.

otros formatos musicales de nicho tienden a recibir poco o ningún tiempo de transmisión en muchos mercados. Las estaciones de radio prefieren presentar a los artistas que consideran agradarán al mercado en general. Mientras tanto, de acuerdo con la Asociación de la Industria Estadounidense de la Grabación, las ventas de música grabada de formatos musicales de nicho, como la clásica, el jazz, la música de películas y Broadway, programación religiosa, la new age, programación infantil y otros, representaron hasta 27% de la totalidad de las ventas de música grabada en 2001.

Tanto Sirius como XM planearon ofrecer alrededor de 100 canales. Sirius planeó mantener libres de comerciales 50 canales de música, mientras vendía cortes comerciales en los canales restantes de noticias, deportes e información. XM planeó que entre 15 a 20 canales estuvieran libres de comerciales y limitar los cortes comerciales a sólo siete minutos la hora en otros canales. Los canales se enfocarían en una amplia gama de formatos musicales y de noticias/información/charlas. Por ejemplo, XM planeó ofrecer canales musicales enfocados cada uno en una década de 1940 a 1990, además de canales de música contemporánea, varios formatos de country diferentes (por ejemplo, bluegrass, Nashville), canales de rock cristiano, numerosos formatos noticiosos, informativos, etcétera. Tanto Sirius como XM planearon también suscribir acuerdos con los radiotransmisores establecidos y ofrecerles formatos de radio satelital para sus servicios. Entre estos formatos estaban MTV, VH1, CNN, BCC, ESPN, Court TV, C-Span y Playboy. XM también se asoció con Clear Channel Communications para ofrecer los formatos de programación de éste último, como la estación de música pop KISS, por medio de su radio satelital.

Para generar ingresos, además de las tarifas publicitarias, tanto Sirius como XM decidieron cobrar una cuota por suscripción por sus servicios, la cual podría variar entre \$10 y \$12 al mes. Cuando se señaló que la radio existente se ofrecía de manera gratuita a los consumidores, los ejecutivos de Sirius y XM observaron que lo mismo sucedía con las televisiones tradicionales, pero que los consumidores habían estado más que dispuestos a pagar una cuota de suscripción mensual por el servicio de televisión por cable y televisión satelital. Los datos acerca de la penetración de la televisión por cable, televisión satelital y canales premium de películas sugieren que los consumidores están dispuestos a pagar por los servicios que amplíen sus opciones de programación o mejoren la calidad. A principios de 2004, había más de 22.9 millones de suscriptores al cable digital y 22.3 millones de suscriptores a servicios satelitales. Hasta

EL PLAN DE NEGOCIOS DE LA RADIO SATELITAL

El caso de negocios

El caso de negocios de Sirus y XM se basó en el argumento de que el número de estaciones de radio en los mercados locales es limitado, la mayoría de estas estaciones se enfoca en los mismos cinco formatos y el rango geográfico del servicio también está limitado por el desvanecimiento de la señal fuera del área de mercado. Con base en los datos del mercado, más de 48% de todas las estaciones de radio utilizan sólo uno de tres formatos de programación general: country, noticias/charlas/deportes y adulto contemporáneo, y más de 71% de todas las estaciones de radio comerciales usa sólo uno de cinco formatos: los mismos tres más los clásicos y la religión.⁴ El pequeño número de opciones de programas disponibles significa que los artistas que representan

2004, alrededor de 69% de los hogares con televisión estaban suscritos a la televisión por cable básico y 20% de los hogares estaban suscritos a la televisión satelital.⁵

Infraestructura

Aunque la tecnología que usan Sirius y XM tiene diferencias importantes, ambas empresas siguieron el mismo plan de negocios básico. Sirius y XM decidieron colocar satélites en órbita para atender al mercado estadounidense. Sirius planeó colocar tres satélites en órbitas elípticas a 23 000 millas por encima de la Tierra, mientras que XM planeó colocar un par de satélites más poderosos en órbitas geoestacionarias a 22 300 millas. Se esperaba que los satélites tuvieran una vida útil de hasta 15 años. Tanto Sirius como XM planearon mantener en almacenamiento un satélite de reserva que pudiera lanzarse de inmediato en el caso de falla de uno de los otros. Si un satélite en órbita fallara, tardarían alrededor de seis meses en reemplazarlo con otro en el espacio. El servicio se interrumpiría de manera parcial durante este lapso. Los planes iniciales exigían que Sirius lanzara sus satélites en 1999 y XM en 2000, para comenzar sus servicios inmediatamente después.

Los satélites transmitían una señal digital que podía convertirse en un sonido con calidad de CD por las radios adaptadas con el conjunto de chips adecuado y receptores que decodificaran, descomprimieran y produjeran señales digitales desde un satélite. Los vehículos en movimiento podían detectar la señal de banda S, que usaban ambas empresas, y las densas nubes no la podían distorsionar. Se esperaba que los radios costaran entre \$200 y \$400. Dado que una radio estándar no puede captar la señal digital, se requería que los clientes invirtieran en un nuevo equipo de radio.

Al menos en un principio, una radio con un receptor Sirius no captaría la transmisión de XM Radio, ni viceversa. El 16 de febrero de 2000, XM y Sirius firmaron un acuerdo para desarrollar un estándar unificado para radios satelitales que permitiría a los consumidores comprar una radio capaz de recibir los servicios tanto de Sirius como de XM. La tecnología relacionada con este estándar unificado se desarrolló y financió por las dos empresas, que compartían su propiedad. El estándar unificado fue impuesto por la FCC, que requería la interoperabilidad de los dos sistemas licenciados de radio satelital. Las radios basadas en el estándar unificado comenzaron a venderse a finales de 2004.

Para ofrecer una cobertura nacional en verdad integrada, los satélites solos no eran suficientes. Para recibir una señal satelital era necesaria una clara línea de visión.

En los túneles, edificios y cañones urbanos de las ciudades estadounidenses, esto no era posible. Para resolver este problema, ambas empresas tenían planes de construir una red nacional de repetidoras terrestres. Sirius en un inicio planeó colocar 105 repetidoras en 42 ciudades, y XM alrededor de 1 700 repetidoras en aproximadamente 70 ciudades. Sirius podía conformarse con menos repetidoras, pues las órbitas de sus satélites permitían una mejor cobertura del área de Estados Unidos, pero para lograrlo Sirius tuvo que colocar tres satélites en el espacio, no dos, y hacerlo en ocho órbitas, las cuales tenían dos de los tres satélites que sobrevolaban los cielos de Estados Unidos en cualquier momento del día. En cambio, los dos satélites de XM Radio están en órbitas geoestacionarias. Los chips que se requerían para captar las señales de Sirius eran más costosos que los de XM Radio.

Además de los satélites y las repetidoras, el tercer elemento de la infraestructura requerido para ofrecer el servicio eran los estudios de grabación. XM estableció tres estudios de grabación, uno en Washington, D. C., uno en la ciudad de Nueva York y otro en Nashville. En conjunto, los tres estudios comprenden todo un complejo de radio digital que es uno de los más grandes del mundo, con más de 80 estudios a prueba de ruido de diferentes configuraciones. Sirius construyó sólo un complejo de estudios en la ciudad de Nueva York.

A mediados de 2000, Sirius esperaba gastar \$1 200 millones y XM Radio \$1 100 millones para desarrollar esta infraestructura. Estas estimaciones habían aumentado de manera considerable de las estimaciones iniciales hechas a mediados de la década de los noventa, que eran de alrededor de \$500 millones. Dada la infraestructura y los costos operativos y publicitarios, las empresas estimaron que necesitaban tener 2 a 3 millones de suscriptores cada uno para ser rentables. En 2000, los pronósticos de las firmas de investigación de mercados y de los analistas bursátiles sugirieron que, en total, la radio satelital podría tener hasta 15 millones de suscriptores para 2006, 36 millones para 2010 y alrededor de 50 millones para 2014.⁶

Distribución

Tanto Sirius como XM pensaban que la instalación en automóviles y camiones probablemente impulsaría el crecimiento temprano de la radio satelital. A principios de este siglo, se vendían de 17 a 18 millones de nuevos automóviles y camiones ligeros en Estados Unidos cada año. Se vendieron alrededor de 30 millones de radios para automóviles, ya sea como parte de los vehículos nuevos o en los mercados secundarios. En total, había

más de 210 millones de coches en los caminos estadounidenses. Ambas empresas hicieron tratos con los principales fabricantes para que instalaran radios satelitales en los automóviles nuevos como equipo opcional y finalmente estándar. El precio de la radio venía incluido en el precio del automóvil; además, al momento de la compra, el cliente se suscribía al servicio. XM efectuó un convenio exclusivo con GM y Honda, y Sirius con Ford y DaimlerChrysler. Ambas empresas suscribieron un acuerdo con la FCC en el cual se comprometían a abstenerse de pactar más convenios exclusivos. Los planes requerían que la radio satelital se ofreciera como una opción en ciertos modelos, con un incremento gradual en la oferta de más modelos.

Los contratos exclusivos con las empresas automotrices no eran baratos. Como parte de su trato con DaimlerChrysler, Sirius reembolsó a esta última parte de los gastos publicitarios costos de herramientas, y le extendió un certificado de opción de compra de cuatro millones de las acciones ordinarias de Sirius a un precio de ejercicio de \$3.00 por acción. El convenio con Ford era muy similar. El de Sirius y DaimlerChrysler expiraba en octubre de 2007, mientras que el de Ford expiraba en mayo del mismo año.

El acuerdo entre XM y GM requería que XM garantizara las obligaciones de pagos fijos anuales a GM. Sin embargo, estaba sujeto a renegociación si GM no lograba y mantenía los niveles de instalación especificados, que consistían en 1 240 000 para noviembre de 2005 y 600 000 instalaciones al año a partir de entonces. El convenio con GM expira en septiembre de 2013. Por su parte, Honda se comprometió a fabricar 400 000 automóviles con radios XM en 2005.

Las empresas también incluyeron a fabricantes de amplificadores para automóviles en el mercado secundario y suscribieron convenios minoristas con las cadenas Best Buy y Circuit City para distribuirlos.

Requerimientos de capital e inversionistas

Financiar estas dos iniciativas no fue algo trivial. XM Radio recaudó unos \$2 600 millones en capital y emisión de deuda durante enero de 2004 de inversionistas y socios estratégicos para financiar el desarrollo de su infraestructura y operaciones. Entre los inversionistas estratégicos en XM Radio están GM, Hughes Electronics/DIRECTV, Clear Channel Communications, American Honda y Hearst Communications. Entre los inversionistas financieros de XM estaban Columbia Capital, Madison Dearborn Partners, AEA Investors, BayStar Capital

y Eastbourne Capital. XM Radio se convirtió en una empresa pública a finales de 1999. Honda y GM son inversionistas mayoritarios en XM Radio, con participaciones de 13% y 8.6%, respectivamente, a finales de 2004.⁷ Asimismo, Sirius, que se convirtió en una empresa pública en 1995, había recaudado alrededor de \$2 500 millones para 2004.

Gran parte de los fondos recaudados se destinaron al desarrollo de la infraestructura. A finales de 2003, XM Radio reportó que había gastado \$470 millones para poner en órbita sus dos satélites y comprar uno adicional, \$267 millones para establecer un sistema de repetidoras terrestres con una cobertura de 60 ciudades, y \$130 millones en instalaciones de control satelital y estudios. Se cree que Sirius ha gastado cantidades similares.

Competencia

La radio satelital enfrenta la competencia de tres fuentes principales. Sus competidores obvios son las estaciones de radio tradicionales AM/FM. La gran ventaja de esta radio es su contenido local, como noticias, deportes y clima locales, que son los que a los radioescuchas les interesan. Aunque la radio AM/FM es predominantemente local, el surgimiento de consolidaciones promovidas por empresas como Clear Channel Communications está comenzando a cambiar esto. Clear Channel se ha esforzado por lograr economías de escala al desarrollar un formato de marca propia a nivel nacional para programas de radio, entre los que destaca su formato que se cataloga bajo la marca KISS, la cual ofrece una programación estándar desarrollada en un estudio nacional. El contenido local como noticias, clima, deportes y charlas, se empalma en la programación de KISS para simular que se trata de una transmisión local.⁸ Hay señales de que llegará un momento en que la radio AM/FM tradicional se orientará hacia la transmisión digital, aunque hacerlo requerirá que los consumidores compren radios capaces de recibir este tipo de señal.

La radio por internet es un segundo competidor potencial. Varias estaciones de radio AM y FM están ahora transmitiendo señales digitales por medio de internet, a las que los usuarios con el equipo adecuado (computadoras, conexión a internet y reproductor de medios) pueden acceder desde cualquier lugar del mundo.

Un tercer competidor está representado por los sistemas de televisión por cable y televisión satelital. Los proveedores de estos servicios ofrecen radio digital como parte de un paquete de servicios digitales, que incluye la radio, que suele no tener un costo adicional para el consumidor.

LANZAMIENTO DE LOS SERVICIOS

Al principio, la meta de Sirius era vencer a XM Radio, pero esto cambió cuando los problemas técnicos con los grupos de chips integrados a los receptores de radio retrasaron dos años el lanzamiento de su servicio (los receptores, fabricados por Lucent, no podían captar bien la señal digital y tuvieron que rediseñarse).

XM Radio también tuvo algunos retrasos debido a problemas con los cohetes Boeing que lanzarían sus satélites, hasta que a principios de 2001 pudo lograr el lanzamiento de sus dos satélites, llamados "Rock" y "Roll", un retraso de más de un año según lo programado. XM comenzó a ofrecer su servicio nacional en noviembre de 2001 por una cuota mensual de \$9.95. El lanzamiento de XM Radio estuvo acompañado de una campaña publicitaria de más de \$100 millones.

Asediado por los problemas técnicos, Sirius no lanzó su último satélite sino hasta principios de 2002 y comenzó a ofrecer el servicio en julio de 2002. Sirius

cobraba \$12.95 al mes y para hacerlo usó como justificación que sus 60 canales se transmitían sin cortes comerciales. XM limitó los comerciales a cerca de dos minutos por hora en 35 de sus 70 canales musicales (figura 2 para una comparación entre XM y Sirius). Sirius declaró que 85% de sus ingresos dependerá de las suscripciones. En un principio, XM esperaba depender de algo más que de los ingresos publicitarios.

Para finales de 2003, Sirius tenía 133 repetidoras terrestres en 92 mercados urbanos donde los altos edificios interferían con la línea de visión. XM tenía más de 800 repetidoras en 60 mercados.

La ventaja de nueve meses que XM había ganado como consecuencia de los problemas técnicos de Sirius resultó ser invaluable. A finales de 2002, XM tenía 347 000 suscriptores, mientras que Sirius tenía sólo 30 000. XM superó la marca de los 500 000 suscriptores en abril de 2003 y proyectaba que terminaría ese año con más de un millón. Esta rápida acumulación de suscriptores ayudó a XM Radio a vender con más rapidez que los CD y los reproductores de DVD lograron en su

Figura 2 XM frente a Sirius en 2003

	XM	Sirius
Costo mensual	\$9.99	\$12.95
Costo de la radio	\$325 radio instalada en la fábrica, \$400-\$500 para radio instalada por concesionario, \$200-\$299 radio en el hogar	\$400 a \$500 para radio instalada por concesionario, no radios para el hogar
Programación	101 canales 70 de música 30 de charlas, deportes, noticias 1 canal premium (Playboy)	100 canales 60 de música 40 deportes, charlas, noticias
Comerciales	Ninguno de los 35 canales musicales Comerciales limitados en el resto (alrededor de 2 minutos por hora)	Ninguno de los canales musicales
Formatos principales	Clásica (3 canales) Pop (10 canales) Jazz/Blues (7 canales) Country (6 canales) Rock (12 canales) Latina (5 canales) Frank's Place The Joint (Reggae) Broadway Old Time Radio Clásicos	Clásica (3 canales) Pop (9 canales) Jazz/estándares (5 canales) Hip Hop (5 canales) Country (5 canales) Dance (6 canales) R&B (4 canales) Rock (13 canales) Broadway Radio Classics
Noticias	Fox, CNN, CNBC, ESPN, otros	Fox, CNN, CNBC, ESPN, otros
Socios automotrices	GM, Honda	Ford, DaimlerChrysler, BMV
Suscriptores hasta mediados de 2003	692 253	105 186

primer año en el mercado.⁹ Sirius, mientras tanto, intentaba terminar 2003 con casi 300 000 suscriptores y tenía sólo un poco más de 100 000 para mediados de año. Ambas empresas estimaban que necesitarían de 2 a 3 millones de suscriptores para llegar al equilibrio, mientras que XM pronosticaba que tendría un flujo de efectivo positivo a finales de 2004.

Además de la ventaja de nueve meses de XM en el mercado, los analistas atribuyen gran parte de las ganancias iniciales de esta empresa al decidido impulso por parte de GM, quien lanzó la radio satelital de XM como un equipo opcional instalado desde la fábrica en 25 de sus 57 modelos de automóviles, camionetas ligeras y vehículos utilitarios deportivos, incluida la línea Cadillac. GM planeó incrementar esa cifra a 44 modelos para 2004, y la empresa esperaba vender alrededor de 800 000 automóviles con la radio XM instalada durante 2004 y 1.1 millones durante 2005. La radio instalada por GM, desarrollada por el proveedor de GM, Delphi, cuesta \$325 y está integrada al precio del vehículo. Además de ser accionista de XM, se cree que GM obtiene aproximadamente \$100 de XM por cada radio instalada.

A principios de 2003 Honda declaró que planeaba incluir radios XM como parte de su equipo estándar en el modelo Acura RL de 2004 y como equipo opcional de instalación en fábrica en el Accord 2004. En septiembre de 2003, Honda anunció que las radios XM se instalarían como equipo estándar en ciertos modelos Honda Accord. Un portavoz de XM Satellite Radio afirmó que entre los modelos Accord, Pilot y S2 000, Honda lanzaría cerca de 200 000 automóviles con un receptor de radio XM como prestación instalada de fábrica en los modelos 2004 y 400 000 en los modelos 2005.¹⁰ Además de GM y Honda, las radios XM ahora estaban disponibles como opciones instaladas por el concesionario en ciertas ofertas de Toyota, Volkswagen y Audi, entre otros.

En cambio, los principales socios de Sirius no se han quedado atrás en cuanto a la instalación de radios en sus automóviles se refiere. DaimlerChrysler y BMW ofrecen radios Sirius como opción instalada por el concesionario, no en la fábrica, lo que significa que el comprador debe pedir al concesionario que le instale el equipo. En 2004, DaimlerChrysler se comprometió a instalar en fábrica 550 000 radios para mediados de 2007. Según se dice, Ford planeaba ofrecer radios instalados en fábrica en modelos seleccionados de 2004, pero esto no sucedió. Después Ford anunció que comenzaría a instalar radios Sirius en fábrica en los modelos 2006, y que para 2007 lo haría en 20 de sus 21 líneas automotrices.¹¹

El comodín en la industria era Toyota, que para finales de 2004 no se había alineado con XM ni con Sirius, aunque Toyota ofrecía la radio XM como opción instalada por el concesionario en algunos de sus modelos. Nissan tampoco se había alineado con ninguna empresa, pero también ofrecía radios XM o Sirius como opción de instalación por el concesionario.

Tanto XM como Sirius también comienzan a ofrecer una gama de radios satelitales para uso en el hogar. El de mejores ventas en 2002 y 2003 fue la radio Delphi XM SkyFi, producida por Delphi para XM y vendida a través de las principales cadenas de electrónica de consumo en un rango de \$199 a \$230 por unidad. A mediados de 2003 se habían vendido unas 80 000 unidades Delphi XM SkyFi y Walmart, el minorista más grande de la nación, también lo tenía en existencia. La radio SkyFi podía usarse en el hogar, donde se podía insertar a un reproductor de audio, y adaptarse para su uso en el móvil. A finales de 2004, XM Radio y Delphi anunciaron que comenzarían a vender una radio portátil, la Delphi MyFi, en diciembre de 2004.

Las primeras encuestas sugieren una alta satisfacción del cliente con la radio satelital. Las encuestas realizadas por GM, supuestamente, otorgan una calificación de satisfacción de 90% entre los clientes que eligieron la radio satelital como opción, y de 70% a 75% de ellos dijeron que era probable que pidieran la radio satelital para su siguiente vehículo.¹² Varios comentaristas de los productos de consumo también han dado a la radio satelital críticas positivas, aunque algunos se quejaron de que la calidad del sonido no es como la de un CD.¹³

La entrada tardía de Sirius al mercado y su relativamente baja popularidad la dejaron en una condición financiera muy vulnerable. En octubre de 2001, el CEO, David Margolese renunció de manera repentina, era de suponer que se debió al fracaso de la empresa en el lanzamiento oportuno de su servicio. Margolese continúa como presidente no ejecutivo de Sirius. El retraso en el lanzamiento de su servicio ocasionó que Sirius agotara su reserva de efectivo y a mediados de 2002, parecía casi seguro que la empresa incumpliera en el pago de sus deudas y tuviera que acogerse a la protección del Capítulo 11 por quiebra. Sin embargo, en el último minuto de octubre de 2002 Sirius pudo recuperar algo de lo perdido al convertir \$700 millones en deuda y \$525 millones en acciones preferentes en acciones ordinarias. Además, tres de sus inversionistas originales se comprometieron a proveer a la empresa de otros \$200 millones en efectivo. Como resultado del plan de capitalización, los titulares de las acciones circulantes de la empresa terminaron con sólo 8% de la empresa recapitalizada. Está por verse si

estos fondos serán suficientes para lograr su rentabilidad de la misma.

XM Radio también regresó a los mercados de capitales en 2003, con lo que consiguió fondos adicionales por \$475 millones. De los \$475 millones, \$225 millones provenían de nuevos inversionistas y el resto de GM en la forma de pagos diferidos y servicios crediticios. El acuerdo de más de 90% de los tenedores de \$325 millones en bonos de XM para intercambiarlos por deuda recién emitida que no pagaba intereses sino hasta 2006, fue crucial para la empresa.

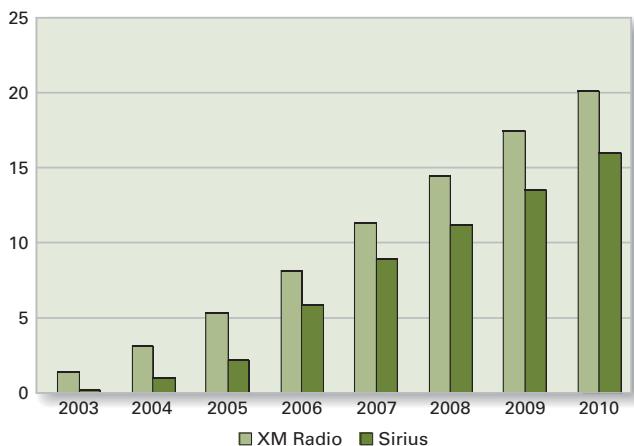
Aunque XM se lanzó a tiempo, también ha experimentado algunos problemas tecnológicos que representan una posible nube en el horizonte. Los dos satélites de XM, "Rock" y "Roll", están experimentando una inesperada degradación en sus paneles de energía solar. La degradación hizo que XM recortara su vida útil de 2015 a 2008. Sin embargo, XM cree que podrá lanzar satélites adicionales para cuando la degradación repercuta en la claridad de la señal. XM piensa que sus políticas actuales de seguros cubren este problema y podrá reclamar los fondos suficientes del seguro para lanzar satélites adicionales.

Para mediados de 2003, algunos analistas seguían mostrándose muy optimistas por el potencial de XM Radio, aunque el futuro de Sirius era poco claro. Un estudio de mayo de 2002 por parte del Yankee Group proyectó que la radio satelital llegaría a 15 millones de suscriptores para 2006. Otros estudios realizados por XM Radio proyectan que hasta 50 millones de personas podrían suscribirse a la radio satelital para 2012. Los analistas bursátiles más conservadores sugieren que la radio satelital podría aglutinar de 4 a 5 millones de suscriptores a mediados de la década, y el final total podría ser cercano a 40 o 50 millones. Con base en algunas proyecciones realizadas a principios de 2003, si XM llega a los 10 millones de suscriptores en 2007, podría ganar \$500 millones, o \$1.50 por acción. Si finalmente, XM Radio llegara a los 30 millones de suscriptores, ganaría \$7 o más por acción.¹⁴

DESARROLLOS SIGNIFICATIVOS EN 2004

A medida que finalizaba 2004, los datos sobre suscripciones sugerían que XM Radio continuaría aprovechando su ventaja inicial sobre Sirius en la industria. Los analistas esperaban que XM terminara el año 2004 con 3.11 millones de suscriptores frente a casi un millón de Sirius (figura 3). Durante 2004, las adiciones netas de suscriptores a XM Radio (adiciones brutas menos can-

Figura 3 Crecimiento pronosticado en el número de suscriptores



Fuente: Salomon Smith Barney Estimates, las cifras de 2003 son cifras reales.

celaciones) eran de 1.75 millones, frente a 0.76 millones de Sirius. Se pronosticaba que XM tendría 5.31 millones de suscriptores en 2005, frente a 2.14 millones de Sirius.

Sirius había intentado diferenciarse mediante su contenido valioso de marca. En diciembre de 2003, Sirius firmó un convenio exclusivo de siete años con la National Football League (NFL) para trasmitir partidos de fútbol americano, a partir de la temporada 2005-2006. El convenio costó a Sirius \$1 888 millones en efectivo durante el curso del contrato, más 32 millones en opciones de compra. A principios de octubre de 2004, Sirius firmó con el polémico presentador Howard Stern un contrato exclusivo de cinco años por \$500 millones, que se transmitiría a partir del 1 de enero de 2006. El contenido de marca empleado por Sirius justificaba el precio más alto por la suscripción de sus servicios.

XM Radio ha respondido a estos movimientos con otros contratos. En octubre de 2004, firmó uno de 11 años por \$650 millones con las Grandes Ligas de Béisbol, lo cual le dio a XM derechos exclusivos para transmitir vía satélite los juegos a partir de 2005, incluida al Serie Mundial. Además, en octubre de 2004, XM lanzó un canal premium dedicado a las presentaciones polémicas de Opie y Anthony, a quienes se habían sacado del aire por su obscenidad. El canal de Opie y Anthony costaría a los suscriptores \$1.99 más al mes.

A finales de 2004, los modelos de negocio en XM Radio y Sirius comenzaron a cristalizar. Ahora era evidente que las primeras declaraciones en cuanto a los niveles de suscripción sin pérdidas eran demasiado bajo. Un detallado informe, resultado de una investigación sobre

XM Radio por parte de Salomon Smith Barney sugirió que la empresa no había comenzado a generar utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización (EBITDA) hasta 2007, cuando se pronosticaba que la base de suscriptores fuera de casi 11 millones (figura 4).¹⁵ En estas condiciones no se esperaba que Sirius comenzara a generar un EBITDA positivo sino hasta 2008.

Las variables clave en la estimación de los analistas del volumen de punto de equilibrio eran los ingresos por suscripción, los costos fijos, los costos variables, los costos de adquisición de clientes y las tasas de cancelación por parte de los clientes. Para 2004, Salomon Smith Barney estimó que XM Radio tendría ingresos de \$243 millones, con sólo \$6 millones de aquellos atribuidos a ingresos publicitarios. Los costos fijos, que incluían costos relacionados con equipo, radiotransmisión, programación y contenido, y soporte al cliente, se estimaban en alrededor de \$175 millones. Los costos variables, que incluían la participación de ingresos con socios como GM, regalías pagadas por el derecho de transmitir canciones y costos de atención al cliente, ascendían a \$96.5 millones. El costo promedio de adquirir a un cliente, incluida la publicidad, el marketing y los subsidios otorgados a los proveedores de equipo, ascendía a \$130 por cliente y se pronosticaba que llegara a los \$279.9 millo-

nes en 2004. En su informe 10-K de 2003, XM Radio estimó que 1.3% de sus clientes pagadores abandonaba el servicio cada mes. Sin embargo, si se contabilizaban los no pagadores que recibían el servicio como prueba por medio de las empresas automotrices, la tasa de abandono ascendía a 3.5% al mes.

Sirius tenía una estructura de costos e ingresos similar a la de XM Radio, aunque las diferencias contables hacen difícil una comparación directa (figura 5). La mayor diferencia fue que Sirius seguía cobrando un precio más alto por las suscripciones, pero también se comprometía a pagar tarifas más altas por el contenido cada año. En 2006, por ejemplo, los pronósticos sugerían que los costos de programación por suscriptor serían de \$3.88 en Sirius y \$1.31 en XM Radio.¹⁶ Sirius también tenía una tasa de abandono mayor que la de XM Radio en 2004, alrededor de 1.7% al mes, y mayores costos de adquisición de clientes, que se pronosticaba fueran de casi \$247 por cliente en 2005. Los costos más altos de adquisición de clientes para XM Radio se debieron a que Sirius otorgaba un mayor subsidio a los fabricantes de equipo y tenía una base pequeña sobre la cual distribuir sus costos de marketing. En la figura 5, los costos de adquisición de clientes están integrados a los gastos de marketing.

Figura 4 Desempeño financiero y pronósticos para XM Radio (en millones de dólares)

	2003	2004E	2005E	2006E	2007E
Ingresos	\$91.8	\$243.5	\$469.7	\$790	\$1 183.2
Costos variables	(\$52.4)	(\$96.5)	(\$150.9)	(\$231.5)	(\$324.3)
Costos fijos	(\$143.1)	(\$175.9)	(\$248.7)	(\$281.1)	(\$299.6)
Costos de adquisición de clientes	(\$192.4)	(\$279.9)	(\$347.4)	(\$412.5)	(\$508.1)
EBITDA	(\$296.1)	(\$308.8)	(\$277.2)	(\$135.7)	\$51.1

Fuente: Company Reports y Salomon Smith Barney.

Figura 5 Desempeño financiero y pronósticos para Sirius (en millones de dólares)

	2003	2004	2005	2006	2007
Ingresos	\$12.9	\$68.2	\$186.7	\$520.7	\$1 383.4
Gastos de operación ajenos al marketing	(\$160.9)	(\$224.7)	(\$258.3)	(\$469.6)	(\$614.4)
Gastos de marketing	(\$194.1)	(\$294.4)	(\$339.8)	(\$542.5)	(\$489.5)
EBITDA	(\$342.2)	(\$450.9)	(\$411.3)	(\$513.7)	(\$154.2)

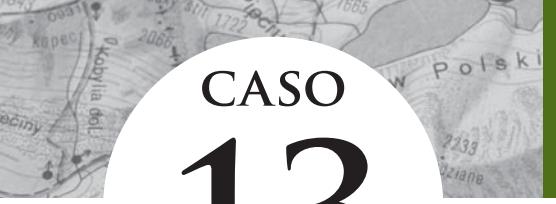
Fuente: Informes de la compañía y Salomon Smith Barney.

Referencias y lecturas

1. K. Bachman, "The Next Wave", *Mediaweek*, 12 de abril de 1999, 26-31.
2. K. Bachman, "Reaching for the Stars", *Mediaweek*, 25 de marzo de 2002, 22-27.
3. A. Barry, "A Sound Idea", *Barrons*, 17 de febrero de 2003, 17-19.
4. A. Barry, "Interference", *Barrons*, 21 de abril de 2003, 13-14.
5. A. Cosper, "Sirius Competition", *Satellite Broadband*, marzo de 2002, 24-29.
6. K. Batchman, "Reaching for the Stars", 22-30.
7. P. Lewis, "Satellite Radio", *Fortune*, 15 de octubre de 2001, 253-256.
8. P. Lewis, "Sirius Competition", *Fortune*, 23 de junio de 2003, 130-132.
9. A. W. Mathews, "From a Distance", *Wall Street Journal*, 25 de febrero de 2002, A1.
10. B. McLean, "Satellite Killed the Radio Star", *Fortune*, 22 de enero de 2001, 94-99.
11. E. Rathbun, "Radio Flyer", *Broadcasting & Cable*, 5 de junio de 2000, 18-23.
12. A. Rodgers, "A Little Space Music", *Newsweek*, 12 de noviembre de 2001, 67-69.
13. Formato 10-K de Sirius Radio 2002 y 2003 .
14. Standard & Poor's Industry Survey, *Broadcasting and Cable*, 25 de julio de 2002.
15. Formato 10-K de XM Radio 2002 y 2003 .
16. Salomon Smith Barney, XM Satellite Radio Holdings, 26 de octubre de 2004.

Notas

1. Las estadísticas son de Standard & Poor's Industry Survey, *Broadcasting and Cable*, 25 de julio de 2002.
2. Standard & Poor's *Industry Survey*.
3. Formato 10-K de Clear Channel Communications 2002.
4. Formato 10-K de XM Radio 2003.
5. Sitio web de la National Cable Television Association y sitio web de skyreport.com.
6. Forma 10K de XM Radio 2002. Smith Barney, *XM Satellite Radio Holdings*, 26 de octubre de 2004.
7. Smith Barney, *XM Satellite Radio Holdings*.
8. A. W. Mathews, "From a Distance", *Wall Street Journal*, 25 de febrero de 2002, A1.
9. Anónimo, "Outstanding Subscriber Growth for XM", *Dealerscope*, junio de 2003, 5.
10. Anónimo, "XM Satellite Radio to Be Standard Equipment on Honda Accord Models", *Dow Jones News Wire*, 9 de septiembre de 2003.
11. Smith Barney, *XM Satellite Radio Holdings*.
12. A. Barry, "A Sound Idea", *Barron's*, 17 de febrero de 2003, 17-19.
13. K. Batchman, "Reaching for the Stars", *Mediaweek*, 25 de marzo de 2003, 22-30.
14. A. Barry. "A Sound Idea", 17-19.
15. Smith Barney, *XM Satellite Radio Holdings*.
16. Smith Barney, *Sirius Satellite Radio*, 26 de octubre de 2004.



CASO 13

LA RADIO SATELITAL (B) XM Y SIRIUS

INTRODUCCIÓN

A medida que 2005 avanzaba, los buenos tiempos parecían estar a la vuelta de la esquina para el negocio de la radio satelital. XM Radio terminó 2005 con casi seis millones de suscriptores y, a su sombra, Sirius con más de 3.3 millones; ambas empresas rebasaron los pronósticos de un año antes. Además, con tasas de abandono de sólo 1.5% al mes, las más bajas para cualquier negocio grande de suscripciones, las dos empresas pudieron argumentar que era evidente que sus usuarios daban un alto valor a la oferta de productos. Mel Karmazin, presidente ejecutivo (CEO) de Sirius, argumentó que esto se debía a que, “Nuestra programación es tan atractiva, fuerte y pegajosa”.¹ Los pronósticos afirmaban que las dos empresas tendrían una base combinada de suscriptores de 44 millones para 2010, dividida más o menos en partes iguales entre las dos empresas. Para 2006, se esperaba que la base de suscriptores llegara a 15 millones.

LAS TASAS DE CRECIMIENTO DISMINUYEN

La última parte de 2005 resultó ser el punto más alto en las expectativas de la radio satelital. A medida que 2006 avanzaba, la tasa de crecimiento comenzó a desacelerar. Las dos empresas terminaron el año con 14 millones de suscriptores, un millón menos que lo pronosticado (Sirius tenía seis millones y XM Radio ocho millones de suscriptores). Además, ambas empresas continuaban perdiendo dinero; Sirius perdió \$513 millones en 2006 y XM Radio \$179 millones. Mientras los inversionistas se inquietaban por si las empresas volverían a obtener suficientes suscripciones para cubrir sus costos fijos, los precios de las acciones cayeron en picada. A pesar del

crecimiento en el número de suscriptores a lo largo de 2007, XM terminó con nueve millones de suscriptores y Sirius con 8.3, las pérdidas continuaban acumulándose. Sirius perdió \$327 millones en 2007 y XM \$682 millones. Los 44 millones de suscriptores pronosticados para 2010 ahora parecían fuera de toda realidad. Un analista pronosticó 32 millones de suscriptores para ambas empresas en 2011.

Se ofrecieron diferentes razones para explicar la desaceleración en la tasa de crecimiento. Una fue la competencia de otros formatos para escuchar música. Para 2007, unos 57 millones de estadounidenses escuchaban alguna forma de radio por internet cada semana y a los analistas les preocupaba que pronto, la radio por internet llegara a los automóviles que usaban tecnología WiMax. Pero el problema inmediato era que cada vez más personas escuchaban música en sus iPods, de los cuales más de 200 millones se habían vendido en 2007. Muchos automóviles ahora están equipados con ranuras para iPods (cerca de 40% de los automóviles vendidos en 2007 venían con sistemas de sonido compatibles con iPods).

Otro problema fue que el grupo demográfico para la radio satelital parecía estar compuesto por personas de edad madura. Muchos jóvenes preferían escuchar sus listas de canciones descargadas de iTunes y reproducirla en sus iPods. Si bien la radio satelital ofrecía una programación musical, las personas con iPods preferían programar su música. Un estudio de Forrester Research estimó que sólo cerca de 13% de la población en realidad quería tener radio satelital y que ese porcentaje se reduciría de forma significativa si las empresas de radio satelital comenzaban a transmitir publicidad.

Para complicar las cosas, estaba la severa crisis que enfrentaba la industria automotriz. Debido a que los concesionarios de automóviles eran el principal canal

de distribución de la radio satelital, la contracción de las ventas de automóviles redundó en una menor cantidad de suscriptores. Lo que fue una desaceleración de las ventas se convirtió en una gran crisis en 2008, cuando la escasez de créditos en Estados Unidos generó una aguda contracción en las ventas de automóviles. Se esperaba que para 2008 éstas ascendieran a sólo 13.5 millones, en comparación con 16.1 millones en 2007. Los pronósticos para 2009 sugerían ventas por 13.1 millones.

PROUESTA DE FUSIÓN

En febrero de 2007, Sirius y XM Radio anunciaron planes para fusionarse. En el convenio de fusión, Sirius ofreció 4.6 de sus acciones por cada acción de XM, lo cual dejaba a cada parte con 50% de la nueva empresa. Sirius cerró el día antes del anuncio con un precio de \$3.75 por acción, mientras que el de XM estaba a \$13.98. El valor de ambas empresas después de la fusión fue de \$13 000 millones. El precio de las acciones de ambas empresas disminuyó después del anuncio de la fusión, lo que restó \$2 000 millones a la capitalización de mercado de la entidad combinada.

El principal beneficio que la fusión trajo consigo fue la reducción de costos, en especial los de marketing y programación. Alrededor de 34% de los ingresos de XM en 2006 se destinaron a gastos de programación y marketing, mientras que 47% de los ingresos de Sirius eran consumidos por estos costos, muchos de ellos fijos. La fusión también puso fin a la costosa guerra de contenidos entre estas empresas, exemplificada por el contrato por \$50 millones con Howard Stern. Un analista estimó que la empresa combinada podría ahorrar hasta \$4 000 millones mediante reducciones de costos durante seis años.

La fusión también permitió a la nueva empresa ofrecer una amplia gama de canales. Aunque los canales duplicados se eliminarían, no volvería a suceder, por ejemplo, que la National Football League (NFL) fuera exclusiva para un proveedor y las Grandes Ligas de Béisbol para otro. Esto ayudaría a aumentar la retención de los suscriptores y su crecimiento.

Entre los problemas de implementación estaba la naturaleza de los receptores de radio que eran incompatibles con ambos sistemas satelitales (algo que las empresas ya habían intentando solucionar a instancias de la Comisión Federal de Comunicaciones) y a largo plazo, la racionalización del sistema satelital. Desde un punto de vista práctico, muchos suscriptores podían resistirse

a reemplazar sus radios por unos que pudieran recibir señales de ambos satélites, lo cual haría aún más lenta la implementación.

La fusión propuesta enfrentó dos obstáculos regulatorios. El Departamento de Justicia tenía que dar su visto bueno a la fusión, que creó un monopolio en la radio satelital, y la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC) tuvo que retractarse. La FCC tendría que revertir su mandato de 1995, cuando asignó los espectros de radio satelital, consistente en que “no se permitiría que un licenciatario (la radio satelital) adquiriera control del otro restante”.

De inmediato la oposición a la fusión se hizo escuchar de parte de la Asociación Nacional de Radiodifusores (NAB por sus siglas en inglés), que representaba al radiodifusor convencional. La NAB argumentaba que un monopolio nacional de radio satelital aplastaría a los radiodifusores locales. Afirieron que la nueva empresa podría obtener negocios adicionales en los mercados más grandes al ofrecerles canales con noticias locales, clima e información.

Al final, las cuestiones clave se centraron en la definición de “mercado relevante” para Sirius y XM Radio. Si el mercado relevante se definía de manera precisa como el mercado para la radio satelital, entonces la fusión parecía estar condenada al fracaso por cuestiones antimonopolio. Por otra parte, las empresas de radio satelital argumentaban que el mercado relevante era toda la radiotransmisión, de la cual la radio satelital era sólo un pequeño segmento. Las empresas satelitales señalaron que 240 millones de personas escuchaban la radio convencional y que la radio satelital en total comprendía menos de 5% del mercado combinado de radiotransmisiones satelitales y terrestres. También argumentaron que su servicio estaba compitiendo contra la radio en internet y con otras formas de consumir música, como el iPod.

En marzo de 2008, el Departamento de Justicia dio luz verde a la fusión y la FCC hizo lo propio en julio de 2008. Ambos organismos gubernamentales aceptaron la definición amplia del mercado relevante. Sin embargo, como parte del precio de permitir que la fusión continuara, la FCC requería que la nueva empresa ofreciera más esquemas de precios con contenido *a la carta*, de suscripciones con precios más bajos para tener acceso a contenido limitado y precios más altos ofrecidos para acceder a contenido *premium*. Esto aumentó la posibilidad de que muchos suscriptores pudieran optar por una tarifa de suscripción mensual menos costosa, lo cual repercutiría de manera importante en la nueva empresa.

La FCC también ordenó que no hubiera incrementos en el precio del plan de suscripción básico, que permanecería en \$12.95, durante tres años.

REPERCUSIONES INMEDIATAS

La fusión se consumó el 19 de julio de 2008. La nueva empresa se llamó Sirius XM. Mel Karmazin, CEO de Sirius, se convirtió en el CEO de la entidad combinada. Por ahora, XM funcionaría como una subsidiaria de propiedad total de Sirius. A principios de septiembre, Sirius XM estimó que las sinergias netas de la fusión ascenderían a \$425 millones, \$25 millones más que lo pensado en un principio, y que la empresa generaría un flujo de efectivo positivo en 2009. Sirius pronosticó que terminaría 2008 con 19.5 millones de suscriptores y 2009 con 21.5 millones. Sin embargo, la contracción continuada en la industria automotriz de Estados Unidos, consecuencia de la crisis financiera de 2008, hizo dudar de la factibilidad de estos pronósticos. Alrededor de 80% de los nuevos suscriptores en 2007 provino de las ventas en las concesionarias automotrices.

Una vez que había perdido unos \$4 000 millones entre 2005 y 2007, y sin ninguna posibilidad de con-

vertirse en una empresa rentable pronto, Sirius XM ahora enfrentan grandes problemas de financiamiento. La empresa tiene \$1 050 millones de deuda que pronto vencerá en 2009. Su efectivo, que para septiembre de 2008 era de \$442 millones, podría disminuir de manera sustancial en 2009 a cuando liquide sus deudas y gaste \$100 millones en el nuevo satélite que tenía planeado. Mel Karmazin ha prometido no emitir nuevas acciones para liquidar sus deudas, así que una parte significativa de la deuda pagadera en 2009 tendrá que refinanciarse, una lejana posibilidad dada la crisis crediticia en los mercados financieros en Estados Unidos.

Para octubre de 2008 las acciones de la nueva empresa se negocian a menos de \$0.40 por acción, en comparación con \$3.40 del pasado. La capitalización de mercado de la nueva empresa había disminuido a \$1 200 millones. Si las acciones se negocian a menos de \$1 durante 30 días consecutivos, se enfrenta a la posible prohibición de cotizar en el NASDAQ, lo cual tendría consecuencias adversas en su capacidad para recaudar capital. Para evitar esa posibilidad, Sirius XM ha estado analizando la posibilidad de una división inversa de acciones de 10:1.

Referencias y lecturas

1. Anónimo, "Howard's Way", *The Economist*, 14 de enero de 2006, 65.
2. Anónimo, "They Cannot Be Sirius", *The Economist*, 24 de febrero de 2007, 77.
3. J. C. Anselmo y M. A. Taverna, "Urge to Merge", *Aviation Week and Space Technology*, 26 de febrero de 2007, 92.
4. Argus Research, *Sirius XM Radio Inc.*, 15 de septiembre de 2008.
5. C. Holahan y A. Hesseldahl, "Sirius y XM Get the Justice Go-Ahead", *Business Week Online*, 26 de marzo de 2008.
6. Olga Kharif, "The FCC Approves the XM-Sirius Merger", *Business Week Online*, 28 de julio de 2008.
7. Olga Kharif, "Sirius XM Is in a Serious Bind", *Business Week Online*, 18 de septiembre de 2008.
8. T. Lowry y P. Lehman, "XM and Sirius: What a Merger Won't Fix", *Business Week*, 5 de marzo de 2007, 31.

CASO 14

FACEBOOK

Me levanto y reviso mi correo electrónico, después entro a Facebook. De noche hago lo mismo. Facebook es como una copa de helado, porque no puedes hacer nada con ella y, a pesar de eso, sigue siendo divertido.

—Tiffany Chang, 17, estudiante de la Universidad de California Davis¹

INTRODUCCIÓN

En sólo poco más de dos años, Mark Zuckerberg había formado el directorio social Facebook a partir sólo de una idea convertida en un fenómeno nacional digno de una oferta de adquisición por \$750 millones. Se había convertido en una herramienta tan vital para el estilo de vida universitario que los estudiantes de primer año creaban sus perfiles de Facebook mucho antes siquiera de poner un pie en el campus.² Para finales de 2005, los estudiantes universitarios de todo Estados Unidos pasaban incontables horas al día en el sitio web adictivo y de rápido crecimiento. Sin embargo, otros sitios bien financiados llamados sitios de “redes sociales” habían ido y venido mucho antes de que Zuckerberg codificara Facebook en su dormitorio de la Universidad de Harvard. ¿Sería sólo una moda que desaparecería del panorama universitario con la misma rapidez y vigor con el que había sido consumida o seguiría siendo popular y superaría las crecientes amenazas competitivas y el intenso escrutinio de los medios?

De sólo unos cuantos amigos programando alrededor de una mesa de cocina, la organización había crecido hasta convertirse en un negocio tecnológico de

altos vuelos con más de 100 empleados y 7.5 millones de usuarios. Zuckerberg desarrollaría una estrategia organizacional que permitiría a la empresa mantener sus métricas de crecimiento, al tiempo que aseguraría que la experiencia del usuario de Facebook fuera mejor que sus alternativas. El mercado central de la empresa, los estudiantes universitarios, era variable y los nuevos mercados potenciales, es decir, los estudiantes universitarios fuera de Estados Unidos y los alumnos de bachillerato, estaban plagados de nuevos competidores bien financiados que se encontraban un paso adelante de Facebook. Enfocar a la organización en los objetivos correctos sería crucial y lograr el buen desempeño de la empresa en función de esos objetivos sería un reto para el presidente ejecutivo (CEO) de Facebook, un desertor de Harvard con 21 años de edad, Mark Zuckerberg.

Fundador

Como estudiante de una especialización en psicología en la Universidad de Harvard, Zuckerberg disfrutaba desarrollar aplicaciones de software en su tiempo libre. Había programado desde los 10 años de edad y, en sus palabras, sus habilidades habían, “llegado al punto en

Mike Harkey preparó este caso bajo la supervisión del profesor William P. Barnett, Thomas M. Siebel, profesor de la materia liderazgo de negocios, estrategia y organizaciones, y Mark Leslie, catedrático en administración, como base para la discusión en clase, más no para ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de la situación administrativa. Este caso fue posible gracias al generoso apoyo de James G. Shennan, Jr., Copyright © 2006 por el Consejo de Fideicomisarios de Leland Stanford Junior University. Todos los derechos reservados. Para solicitar copias o permiso para reproducir los materiales, envíe un correo electrónico a: cwo@gsb.stanford.edu o escriba: Case Writing Office, Stanford Graduate School of Business, 518 Memorial Way, Standford University, Standford, CA 94305-5015. Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse, almacenarse en algún sistema de recuperación de datos, usarse en una hoja de cálculo o transmitirse de forma o medio alguno, ya sea éste electrónico, mecánico, fotocopiado, grabado u otro, sin la autorización de Standford Graduate School of Business.

que penetraron en mi intuición y en realidad no pensaba en ello de manera consciente".³ Agregó:

Hice una tonelada de cosas al azar cuando estaba en Harvard, la mayoría de las cuales pasó desapercibida. Muchas de ellas simplemente no eran para que otros las vieran, sólo eran cosas que hacía para mí mismo, pues pensaba que serían fantásticas. Solía producir cosas como interfaz en lenguaje natural para reproducir mis MP3.

Sin embargo, su trabajo no siempre pasó desapercibido. En su último año en la Exeter Academy, Zuckerberg y su amigo, Adam D'Angelo, crearon un software insertable llamado Synapse, que generaba listas de música basadas en los hábitos musicales del usuario. Synapse pronto encontró una audiencia que trascendió el campus del bachillerato varonil cuando el sitio web tecnológico Slashdot.com propagó la noticia de la existencia del programa. Poco después, Zuckerberg comenzó a manejar ofertas de compra de varias empresas, como una por dos millones de Microsoft. En noviembre de 2003, creó facemash.com, un sitio web que pedía a los usuarios votar sobre el atractivo de dos estudiantes de Harvard, para lo que colocaban fotografías de ambos para la comparación. Sin embargo, cuando los informes de los inventos de Zuckerberg llegaron a oídos de los funcionarios de la universidad, le impusieron un periodo de prueba y le exigieron que cerrara su sitio web, pero para principios de 2004 ya estaba trabajando en otra idea, un "facebook".

Facebooks

Por generaciones, los facebooks habían estado presentes en los campus universitarios. En el pasado, los facebooks eran directorios de papel con información sobre los estudiantes que se distribuían en los buzones de éstos en el otoño. Solían contener un inventario de información básica acerca de cada estudiante recién matriculado: lugar de origen, bachillerato, especialidad, intereses extracurriculares, y, desde luego, una fotografía, que podía ser desde una formal de la graduación de bachillerato, instantáneas del baile de graduación hasta fotografías de ellos participando en uno de sus pasatiempos de verano. Pregunte a un estudiante de cualquier campus universitario si ha terminado de leer *Moby Dick*, *La Ilíada* o *Candide* y le sorprenderá la respuesta; pregúntele si ha estudiado el facebook de su escuela de la A la Z, y quizás se sorprenda aún más. Muchos de ellos lo habrán memorizado antes del final de la primera semana en la escuela.

Parte de la atracción perdurable de los facebooks puede explicarse por el importante papel que desempeñan. Pueden ser un recurso útil, digamos, para un estudiante que intenta saber el nombre de la persona de su clase de astronomía que se ofreció a formar un grupo de estudio, o para un alumno que quiere encontrar a alguien a quien también le guste el ciclismo de montaña o unirse a un club de lectura. De hecho, las primeras semanas en la universidad pueden ser traumáticas para cualquier estudiante y, durante décadas, los facebooks han ayudado a los de primer año a cerrar la brecha entre el anonimato y la familiaridad.

A pesar de tan honorables servicios, la realidad es que los facebooks han logrado atraer a las masas debido a sus aplicaciones puramente sociales. Pregunte a cualquier estudiante universitario por qué ha estudiado de manera tan detallada su facebook, y quizás no escuchará una explicación similar a las mencionadas aquí (a menos, por supuesto, que usted sea el padre o el profesor de ese estudiante); lo que escuchará, sin embargo, tal vez tenga que ver con la vanidad y las citas, por ejemplo, los jóvenes universitarios están muy interesados en la apariencia de su perfil de facebook y en identificar a posibles compañeros románticos. En la intersección de estos dos instintos básicos, los facebooks están entrelazados en la vida universitaria como los exámenes y las vacaciones de primavera.

Nuevas iniciativas de negocio

Por esa razón, Zuckerberg no podía comprender por qué a nadie se le había ocurrido poner en línea el facebook de su universidad. Dijo, "Durante mi tiempo de estudiante de segundo año, decidí que Harvard necesitaba un facebook. No tenía uno, así que yo lo hice". En enero de 2004, Harvard tenía facebooks para las diferentes residencias de estudiantes, pero éstos sólo tenían acceso a los que ellos pertenecían. La idea de Zuckerberg fue crear un facebook en línea que abarcara a toda la universidad, donde los estudiantes pudieran tener acceso a otros sin importar dónde vivieran. En sólo un par de semanas, Zuckerberg había codificado la versión original de thefacebook.com y el 4 de febrero de 2004 estaba listo para que sus compañeros de clase accedieran a él. El sitio se renombró más tarde como facebook.com.

La respuesta de Harvard al Facebook fue gigantesca e inmediata y para finales de febrero se habían registrado 10 000 usuarios. Zuckerberg dijo:

En Harvard, algunos de mis amigos me vieron desarrollando el Facebook y lo enviaron a un par de sus amigos, y en menos de dos semanas dos

terceras partes de Harvard lo usaban. Después, comenzamos a recibir mensajes de correo electrónico de personas en otras escuelas preguntando, “¿Cómo entramos a Facebook? ¿Podrías licenciarnos el código para ejecutar una versión de Facebook para nuestra escuela?” Pero cuando lo comencé no existía un concepto de tener un Facebook que se pudiera utilizar en varias escuelas.

Sin embargo, para principios de marzo de 2004, Facebook se había lanzado en Yale, Columbia y Stanford. Zuckerberg dijo:

Comenzamos con las escuelas en las que pensamos que las personas de Harvard tendrían más amigos. Decidimos que éas serían Yale, Columbia y Stanford. En realidad no fue científico; sólo intuición y quizás estábamos equivocados.

En Stanford, la mitad o dos terceras partes de la escuela se unieron a Facebook en la primera semana o dos. En Yale pasó algo similar. Por otra parte, en la comunidad de Columbia existía otra aplicación y Facebook no tuvo un éxito inmediato. Poco tiempo después, cuando se lanzó en Dartmouth, la mitad de la escuela se suscribió en una noche.

Para junio de 2004, Facebook atendía a alrededor de 30 universidades y tenía casi 150 000 usuarios registrados.⁴ Pronto, Zuckerberg estaba tan ocupado dando mantenimiento al sitio web que no podía seguir el ritmo de sus estudios. En consecuencia, pidió la ayuda de sus dos compañeros de dormitorio, Dustin Moskovitz y Chris Hughes, y el trío pasó unido el resto del año escolar 2004 tratando de responder a la avalancha de demandas de servicio de estudiantes de todos los campus universitarios de toda la nación. Zuckerberg dijo:

Al comienzo, no era nuestra intención hacer de esto una empresa. No teníamos efectivo para ponerla en marcha. En realidad, la operamos durante tres meses con \$85 al mes, el costo de rentar un servidor. Teníamos una red de banners publicitarios, pero era improbable que de ahí hiciéramos dinero.

Zuckerberg y Moskovitz convinieron pasar el verano de 2004 en Silicon Valley, pues tenían amigos en períodos de práctica en esa área y también “porque éste era un lugar de donde había surgido gran cantidad de iniciativas nuevas, y parecía divertido estar ahí y donde tenía sentido que estuviéramos en algún momento de nuestras vidas”, dijo Zuckerberg. De hecho, Facebook ya había alcanzado la escena de Bay Area, pues durante algunos

meses se usó en Stanford. Además, ya había servicios similares con el sello de aprobación local: fondeo con capital de riesgo y una clasificación técnica; a Facebook y a gran cantidad de comunidades en línea se les dio el nombre de sitios web de “redes sociales”.

PANORAMA DE LA INDUSTRIA

Sitios web de redes sociales

Primeros participantes Los sitios web diseñados sólo para la creación y el descubrimiento de redes sociales han existido desde fines de la década de los noventa. En enero de 1997, Andrew Weinreich fundó SixDegrees.com, en la ciudad de Nueva York. El servicio en línea pedía a los usuarios que crearan una lista de amigos, familiares y conocidos, y les permitía enviar mensajes y publicar detalles en tableros de anuncios para personas en su primer, segundo y tercer grados. En diciembre de 2000 el sitio web tenía casi tres millones de usuarios registrados en más de 165 países hasta que YouthStream Media Networks lo adquirió en una transacción burátil valuada en alrededor de \$125 millones.⁵ Weinreich dijo:

Desde el principio, nuestra idea fue crear una creciente comunidad en línea vibrante de miembros que pudieran aprovechar el poder de sus relaciones en una forma que nunca antes había sido posible. Durante los últimos tres años, hemos hecho de esta idea una realidad para casi tres millones de miembros por medio de nuestro contagioso motor de crecimiento.

Sin embargo, después de que el mercado accionario se desplomó a principios de este siglo, muchas empresas de tecnología luchaban por sobrevivir. En octubre de 2002, YouthStream recibió la noticia de su expulsión de la lista de NASDAQ, pues no cumplía con el mínimo obligatorio de \$2 millones en activos tangibles netos ni con el mínimo alterno de \$2.5 millones de capital de los accionistas.⁶ Al final, SixDegrees no pudo imponerse después de 2000.

Servicios de comunicaciones A finales de la década de los noventa, se desarrollaron otros sitios web para permitir la comunicación por medio de las redes sociales. En enero de 1997, Scott Hassan inició un servicio de archivos de correo electrónico llamado FindMail, que después se convirtió en eGroups. Éste permitía comunicaciones grupales por medio del correo electrónico a través de listas de correo; cada grupo también tenía

un calendario compartido, un espacio de archivos, conversaciones en grupo y una sencilla base de datos. En agosto de 2000, la empresa tenía 18 millones de usuarios y fue adquirida por Yahoo! Inc. por \$432 millones en una transacción bursátil y se convirtió en parte de Yahoo! Groups.

En 1996, una incipiente empresa con sede en Israel creó un programa de mensajería instantánea llamado ICQ que permitía comunicaciones rápidas entre “buddies” o amigos. La herramienta pronto se popularizó y AOL la adquirió por \$287 millones en 1998. En ese mismo año se lanzó Evite, que se convertiría en un exitoso sitio web para la planeación social con el fin de crear, enviar y administrar invitaciones en línea.

Servicios de negocios y profesionales En 2003, Spoke Software, ZeroDegrees, Visible Path, Contact Network y varias otras empresas recabaron capital de riesgo para facilitar la creación de redes profesionales y de negocios en línea. En noviembre de 2003, LinkedIn recaudó \$4.7 millones en un financiamiento de serie A liderado por Sequoia Capital. El presidente mundial de LinkedIn, Reid Hoffman, dijo:

Estamos muy complacidos con la rápida adopción de LinkedIn entre gerentes reclutadores, capitalistas de riesgo y una amplia gama de industrias. Es muy gratificante ver que LinkedIn tarda menos de dos meses en ayudar a los gerentes reclutadores no sólo a llegar a los mejores talentos mediante referencias, sino también a entrevistarlos y contratarlos.⁷

Servicios recreativos A principios de este siglo, se formó una multitud de servicios web para crear redes sociales recreacionales. En 2002, Jonathan Abrams fundó Friendster, que se convirtió en un prominente sitio web de citas. Friendster pedía a los usuarios crear una presencia en línea al llenar un cuestionario de su perfil y subir una fotografía suya, y después definir un grupo de amigos. En septiembre de 2003 el sitio atrajo a 1.5 millones de visitantes únicos, en comparación con los 110 000 de abril de 2003. En octubre de ese año, la empresa rechazó una oferta de compra de \$30 millones de Google y en su lugar recaudó \$13 millones en un financiamiento de segunda ronda liderado por las empresas de riesgo Kleiner Perkins Caufield & Byers y Benchmark Capital.⁸ “Sin lugar a dudas crecen a pasos agigantados sin gastar en marketing. El que utilicen relaciones humanas tan poderosas para conectarse es, en realidad, la razón fundamental de que esto sea tan convincente para mí”, dijo el miembro del consejo, John Doerr.⁹

En julio de 2003, Chris DeWolfe y Tom Anderson fundaron MySpace, que se describe en el sitio web como “una comunidad en línea que te permite conocer a los amigos de tus amigos”. Además de su servicio básico de redes sociales, MySpace también incorporó a su plataforma una amplia variedad de aplicaciones como grupos, invitaciones, eventos, clasificados y foros. Sin embargo, esta incipiente empresa con sede en Los Ángeles saltó a la fama, principalmente por una combinación de citas y descubrimiento de música, pues ahí se presentaban corrientes y descargas musicales tanto de artistas independientes como de grandes figuras, entre las que destacaron Weezer y REM. En diciembre de 2004, la empresa recaudó \$11 millones de Redpoint Ventures.¹⁰

El implacable Google lanzó otra prominente red social recreativa. Iniciada en 2004 por un ingeniero de Google nacido en Turquía, la red social llamada Orkut restringió la membresía sólo a personas que habían recibido invitación (sólo los miembros existentes podían invitar a nuevos usuarios a la red). Para finales de julio de 2004, el sitio tenía más de un millón de miembros y para finales de septiembre había sobrepasado la marca de dos millones. En noviembre de 2004, más de 62% de usuarios de Orkut mencionaba a Brasil como su país de residencia.¹¹

GENERALIDADES DE FACEBOOK COMPANY

En 2004 Facebook era un servicio gratuito y accesible a todos con una cuenta de correo terminada en “.edu”, lo cual limitó su uso a estudiantes universitarios, principalmente. Se alentaba a los miembros de la red a crear un perfil personal que incluyera información de contacto (por ejemplo, teléfono, domicilio, ID en el mensajero instantáneo y correo electrónico), intereses y el horario actual de materias. Zuckerberg afirmó:

Básicamente, es un directorio en línea para estudiantes, donde pueden buscar a otras personas y encontrar información relevante acerca de ellas; todo, desde lo que les interesa hasta su información de contacto, las materias que están cursando, a quién conocen, quiénes son sus amigos, qué dicen las personas de ellas, qué fotografías tienen. Creo que sobre todo es un servicio para que las personas se den una idea de lo que sucede en las vidas de sus amigos y de las personas que les interesan.

A diferencia de Friendster y MySpace, donde las divisiones entre las distintas redes no eran explícitas, Facebook hizo de la escuela de sus miembros su red primaria y sólo ofrecía un acceso limitado además de eso. “Lo que lo convierte en algo mucho mejor que Friendster es que son tus compañeros, no una mezcla aleatoria de personas”, dijo Sarah Williams, alumna de primer año de la Escuela de Música Berklee en Boston.¹² En la página de soporte al cliente de Facebook se lee:

Facebook se diseñó internacionalmente para limitar el acceso a tu perfil sólo a tus amigos y otros estudiantes de tu escuela. Esta medida de seguridad simple pero importante, promueve las redes locales y asegura que tu información no será vista por personas con las que no quieras compartirla, sino por personas con las que sí lo quieras hacer.

Además, Facebook deja en manos de las personas la configuración de sus medidas de privacidad. En algunos casos, los usuarios permiten que sólo sus amigos vean su perfil en el sitio web. Sin embargo, la configuración predeterminada de Facebook era más abierta: todos en la escuela del miembro podían ver su perfil. (Vea la figura 1 para conocer los principios de Facebook relacionados con la privacidad). Zuckerberg dijo:

No pedimos a nadie que publique algo que lo incomode. No obligamos a nadie a publicar ningún tipo de información de sí mismos. Damos a las personas un grado muy alto de control sobre su privacidad.

A pesar de las similitudes de la empresa con otros supuestos sitios de redes sociales, Zuckerberg no pensaba que este término describiera con precisión a Facebook. Dijo:

Sin lugar a dudas, el uso de [Facebook] está ayudando por... los amigos y las personas que te rodean que también lo usan. Pero pienso que es un servicio y algo que las personas usan en su vida diaria para buscar a la gente y encontrar información acerca de ella... En ese sentido quizás suceda cierta forma de creación de redes.

Friendster, MySpace y Facebook son muy diferentes entre sí, pero se puede aplicar el término de red social a ellas porque tienen este modelo de amigos mandando invitaciones [a amigos]. Pienso que cualquier uso que se les dé tiene la misma finalidad, que es hacer que las personas ingresen al sitio... pero entonces pueden aprovechar esto y darle usos diferentes.

Tenemos este servicio de directorio. Friendster era un sitio de citas. Facebook de ninguna manera tiene la intención de ser un sitio de citas, aunque quizás algo de eso pueda resultar.

Por otra parte, Facebook coincidía en varias cosas con MySpace, como algunas de las herramientas de mensajería de las primeras herramientas de comunicación social (por ejemplo, correo electrónico, grupos, invitaciones, eventos), herramientas para compartir información entre amigos y, sí, algunas para citas amorosas. (Vea en la figura 2 una descripción de algunas de las aplicaciones de Facebook).

Figura 1 Principios de Facebook

Construimos Facebook para que compartas con facilidad información con tus amigos y las personas que te rodean. Sabemos que quizás no quieras que todos en el mundo tengan acceso a la información que compartes en Facebook; ésta es la razón de que te demos control sobre tu información. Nuestra configuración predeterminada de privacidad limita la información publicada en tu perfil a tu escuela, tu área local específica y otras limitaciones comunitarias razonables que te comentaremos.

Facebook sigue dos principios clave:

- 1. Debes tener control sobre tu información personal.** Facebook te ayuda a compartir información con tus amigos y las personas que te rodean. Tú eliges qué información publicar en tu perfil, como la información de contacto y personal, fotografías, intereses y grupos a los que perteneces. Y tú controlas con quién compartes esa información mediante las configuraciones de privacidad que se encuentran en la página My Privacy.
- 2. Debes tener acceso a la información que otros quieren compartir.** Hay una creciente cantidad de información disponible por ahí, y quizás quieras saber cuál se relaciona contigo, con tus amigos y con las personas que te rodean. Queremos ayudarte a obtener con facilidad esa información.

Compartir información debe ser fácil. Y queremos ofrecerte las herramientas de privacidad necesarias para controlar cómo y con quién la compartes. Si tienes preguntas o ideas, por favor mándalas a privacy@facebook.com.

Fuente: Página de la “Política de privacidad” de Facebook.

Financiamiento

En el verano de 2004, mientras una oleada de financiamientos de riesgo se presentaba en el sector de las redes sociales, Zuckerberg y algunos de sus amigos vivían en una casa alquilada en Palo Alto, California, trabajaban en Facebook y también en una iniciativa de negocios de archivos compartidos llamada Wirehog. El equipo rediseñó y relanzó Facebook y comenzó a agregar nuevos servidores para albergar al sitio web en rápido cre-

cimiento. Mientras tanto, Zuckerberg desarrolló una amistad con Sean Parker, de 25 años de edad, que había cofundado Napster y el servicio de administración de contactos Plaxo. Parker comenzó brindar asesoría informal a la empresa y, para finales del verano, firmó un contrato que lo convertiría en presidente de Facebook.

La adición de Parker al equipo ayudó a Zuckerberg a asegurar varias reuniones con inversionistas potenciales y hombres de negocios, muchos de los cuales habían tenido una activa participación en otras empresas de

Figura 2 Algunas aplicaciones del sitio web de Facebook

Amigos

Puedes invitar a quien quieras que puedas ver en la red para ser tu amigo. Sólo usa la página "Search" para encontrar a las personas que conoces y después haz un clic sobre el botón "Add to Friends" del lado derecho de la pantalla. Una solicitud de amistad le llegará a esa persona. Una vez que ellos confirmen que en realidad son tus amigos, pronto aparecerán en tu lista de amigos.

Mensajería y poking

Comunicarse con otras personas en Facebook es fácil:

1. Puedes mandar un mensaje mientras ves el perfil de alguien al seleccionar el botón "Send a Message" debajo de su fotografía de perfil. Esta opción también está disponible en el lado derecho de cualquiera de las pantallas de resultados de búsqueda.
2. Una vez que tengas en la pantalla el recuadro de mensaje, sólo teclea un asunto y mensaje y haz clic en "send". La persona a la que le envías el mensaje recibirá una notificación la próxima vez que se conecte.

Línea de tiempo social

La Línea de tiempo social desglosa las diferentes interacciones que has tenido con tus amigos en el curso de tu vida. Toda la información desplegada proviene de los detalles de los amigos que has listado. Para agregar más detalles, sólo entra a la página My Friends y llena los campos para "How you know someone (Cómo conoces a alguien)".

Muro

Tu muro es un foro para que tus amigos publiquen comentarios o pensamientos sobre ti. Siempre puedes eliminar los comentarios que no quieras que estén en tu muro. Si quieres desactivar esta aplicación, puedes hacerlo en la página My Privacy Page.

Pulso

El pulso utiliza la información proporcionada en los perfiles de Facebook para mostrar las listas más populares y las últimas tendencias en la red.

Grupos

Puedes unirte a cualquier grupo público en tu escuela. Sólo busca grupos (mediante la página de Search) y haz un clic sobre el botón "join group" del lado derecho de la pantalla. Algunos grupos requieren una aprobación administrativa para que te unas a ellos. Si intentas unirte a esos grupos, tendrás que esperar a que el administrador te acepte. Por último, hay algunos grupos en Facebook a los que sólo puedes unirte por invitación. No puedes pedir unirte a ellos. Sólo una invitación de parte del administrador del grupo te dará acceso a él.

Eventos

¿Estás buscando algo qué hacer? Puedes buscar eventos mediante la pestaña Events en la página Search. Esta página también te permite buscar eventos próximos. La búsqueda arrojará 10 eventos aleatorios que estén programados para fechas próximas. La página "My events" también cuenta con una opción de búsqueda.

Fuente: Páginas de soporte al cliente de Facebook.

redes sociales. A finales de agosto de 2004, Peter Thiel, un capitalista de riesgo y fundador de PayPal, el servicio de pagos en línea adquirido por eBay en 2002, se convirtió en el primer inversionista más importante con una inyección de \$500 000 en efectivo a Facebook. “Otras personas han invertido algunos miles de dólares aquí y allá, pero yo soy un tipo de inversionista fuerte, preproyectos”, dijo Thiel.¹³ Zuckerberg agregó, “Cuando salimos de Bay Area, nos dimos cuenta de que en realidad ningún otro sitio tenía este tipo de actividad, que pudiera convertirse en un gran negocio y fuera divertido”.

Sólo con siete meses de edad, Facebook se había convertido en algo más que en otra aventura de Zuckerberg. La empresa ahora tenía a un famoso hombre de negocios en el equipo y a un inversionista muy acaudalado y bien conectado. También tenía más de 200 000 usuarios y una cuestión aún no resuelta por abordar: ¿debían Zuckerberg y sus compañeros de dormitorio regresar a Harvard para terminar su penúltimo año universitario? Él dijo, “Es decir, nunca fue una decisión formal como, ‘¿debemos regresar a la escuela?’ Un día estábamos todos sentados y dijimos ‘No vamos a regresar a la escuela, ¿o sí? No’”.¹⁴ Una vez eliminado ese problema, pronto apareció otro: el 2 de septiembre de 2004, ConnectU.com, “un lugar de reunión en línea para estudiantes”, interpuso una demanda en el Tribunal de Distrito de Massachusetts, que inculpaba a Zuckerberg de haberles robado la idea y el código fuente para Facebook. El equipo de Facebook y Zuckerberg negaron públicamente la acusación.

Modelo de negocio

En esa época, Zuckerberg necesitaba la inversión de Thiel para mantener el sitio funcionando. Decía, “Necesito servidores tanto como comida. Quizá podría sopor tar un tiempo sin comer, pero si no tengo los servidores suficientes, el sitio se vendrá abajo”.¹⁵ A pesar de que la empresa había experimentado con publicar anuncios en el sitio para generar flujo de efectivo, los ingresos no bastaban para cubrir los crecientes costos de alojar Facebook. Sin embargo, Zuckerberg agregó:

Cuando manejas un sitio y sólo son cuatro personas sentadas alrededor de la mesa de la cocina, tus gastos operativos son relativamente bajos. [Ahora,] tenemos una fuerza de ventas muy pequeña y vendemos algunos anuncios... Al hacerlo, hemos podido mantener un flujo de efectivo positivo para, básicamente, la existencia total de la empresa.

Con el tiempo, la empresa desarrolló tres fuentes de ingresos:

- **Anuncios de Facebook:** Los anunciantes locales podían comprar anuncios basados sólo en texto orientados a escuelas específicas de su demarcación. Facebook establece precios por escuela y por día, que van desde \$5 a \$20, en función del número de impresiones.
- **Anuncios en banners:** Por otra parte, los anunciantes nacionales pueden comprar banners publicitarios que aparecerán en varias de las páginas del sitio web.
- **Grupos patrocinados:** Empresas como Apple y EA pagan por patrocinar grupos o áreas promocionales en el sitio web. En la página de soporte al cliente de Facebook se lee, “El dinero de estas promociones, al igual que el de nuestros anuncios, se destina al servidor de Facebook y a sus costos operativos. Los grupos patrocinados nos ayudan a mantener el servicio gratuito y rápido”.

FACEBOOK 2005: SEGUNDO AÑO UNIVERSITARIO

Financiamiento adicional

Para finales de mayo de 2005, Facebook había atraído a 2.8 millones de usuarios registrados en más de 800 campus universitarios, lo cual significaba que 80% de los estudiantes universitarios estaba registrado en el sitio web, según algunos informes. Mientras tanto, había estallado una guerra de licitaciones entre varias de las principales firmas de capital de riesgo por una parte de la empresa. “Probablemente el financiamiento más competitivo en el que he participado”, dijo Parker. “Piensó que teníamos a 30 capitalistas de riesgo que habían expresado su interés en la negociación”.¹⁶

El ganador: Accel Partners, una firma de capital de riesgo con sede en Palo Alto, anunció una inversión de \$12.7 millones en Facebook a una valuación reportada de \$100 millones. Jim Breyer, socio de Accel y miembro del consejo de Facebook afirmó, “Es un negocio que ha experimentado un tremendo crecimiento orgánico y su equipo mismo es intelectualmente honesto e impresionantemente brillante en términos de la comprensión de la experiencia del estudiante universitario”.¹⁸

Parker añadió, “Los estudiantes universitarios de todas partes viven y respiran Facebook. Debido a que casi cualquier estudiante en las escuelas del país usa Facebook, el sitio se ha convertido en una herramienta

esencial para ayudar a los alumnos a manejar su vida social y en el campus”.

Bachillerato

En septiembre de 2005, Facebook ingresó a un nuevo mercado: los bachilleratos estadounidenses. Se pidió a los estudiantes universitarios registrados en Facebook que enviaran invitaciones a estudiantes de bachillerato para unirse al servicio; éstos podían entonces invitar a otros en su escuela. Facebook publicó el siguiente mensaje acerca del sitio de bachillerato en su página de preguntas frecuentes:

Las redes de bachilleratos y universidades están del todo separadas. Esto significa que aplicaciones como búsqueda, envío de mensajes, poking e invitaciones de amistad están restringidas a la red que tú usas. Esto es sobre todo por razones de seguridad, pero también porque muchas personas así lo prefieren.¹⁹

El mercado general del bachillerato era un poco menor que el mercado universitario total. Sin embargo, la mayoría de los usuarios de los sitios de redes sociales recreativas eran menores de 30 años de edad. En dicho segmento había más estudiantes de bachillerato que universitarios: en 2004 había 16.6 millones de alumnos menores de 30 inscritos en universidades estadounidenses. (Vea las estadísticas de matriculación de estudiantes en las figuras 3 y 4). Zuckerberg agregó:

Lanzar un producto para el bachillerato... fue algo que pudimos hacer con gran rapidez, y el modelo para este segmento era muy similar al universitario que teníamos. Había más estudiantes de bachillerato que universitarios y parecía ser un uso muy eficaz de nuestro tiempo.

Seguro de que el mercado de bachillerato estaría ansioso de adoptar Facebook, Zuckerberg añadió:

La red de bachilleratos llegó a un millón de usuarios con más rapidez que las universidades. A la red de universidades le llevó casi 11 meses alcanzar el millón, y al bachillerato le llevó sólo seis o siete meses.

Sin embargo, hubo dos complicaciones. Primero, ingresar al mercado de bachilleratos incrementó los riesgos que circundaban a las cuestiones de seguridad y privacidad (percibidos o no) que habían plagado los sitios

de redes sociales durante años. Segundo, MySpace los había vencido en llegar antes al mercado de bachilleratos y se arraigaba con fuerza en las escuelas de todo el país.

Seguridad y privacidad

En 2005, los diferentes medios de comunicación daban informes condenatorios sobre las redes sociales en cuanto a una variedad de temas de privacidad y seguridad. Los reporteros de periódicos y revistas de todo el país advertían a los estudiantes que publicar su número telefónico o su dirección (y en Facebook, su localización específica) los volvía muy vulnerables al peligro. Incluso los mismos estudiantes se quejaron de cómo se violaban los sitios web. Los periódicos universitarios reportaron que los empleadores verificaban los perfiles de Facebook y MySpace de los solicitantes de empleo. Los estudiantes de bachillerato temían que el personal universitario de admisiones revisara los sitios web. Consideraban tales intromisiones como violaciones, pues algunos de ellos se mostraban en sus perfiles bebiendo o usando sustancias ilegales a pesar de ser menores de edad. Breyer dijo:

En muchos sentidos, pienso que nuestro reto, desde una perspectiva de negocios y desde el punto de vista del usuario, sería similar a la forma en que eBay ha evolucionado. Desde luego pasamos mucho tiempo reflexionando en cuáles son los problemas de seguridad... Pensamos en las repercusiones de mediano y largo plazo de las cuestiones de privacidad, seguridad y quizás, el modelo más cercano que existe, desde mi punto de vista, es la forma en que eBay ha tomado algunas decisiones fundamentales en el camino en relación con la democratización, si así se quiere, de su base de usuarios.

De hecho, haya o no violaciones reales a la seguridad y privacidad en Facebook, los argumentos de los medios sobre estos temas proliferaron, y la empresa estaba en alerta roja. Al igual que MySpace, Facebook tomó varias medidas proactivas para proteger a sus miembros, como usar tecnología para identificar los sitios con perfiles falsos. Sin embargo, existía una tensión inherente: por una parte, los padres, los administradores escolares y los agentes del orden público estaban, con toda razón, alejando a los estudiantes a no escatimar en precauciones y revelar muy poco acerca de sí mismos. Por otra parte, Zuckerberg y Facebook habían desarrollado una aplicación de directorio que se volvía más útil para sus

Figura 3 Estadísticas de matriculación escolar, por edad y nivel (en miles)

	Maternal o jardín de niños	Educación primaria	Bachillerato	Universidad	Total
3 y 4 años de edad	4 552	—	—	—	4 552
4 y 6 años de edad	4 136	3 425	—	—	7 561
7 a 9 años de edad	44	11 466	—	—	11 510
10 a 13 años de edad	—	16 237	259	—	16 496
14 y 15 años de edad	—	1 347	6 971	8	8 327
16 y 17 años de edad	—	34	7 862	190	8 086
18 y 19 años de edad	—	10	1 266	3 685	4 961
20 y 21 años de edad	—	1	126	3 777	3 904
22 a 24 años de edad	—	1	72	3 149	3 221
25 a 29 años de edad	—	11	65	2 403	2 479
30 a 34 años de edad	—	6	28	1 287	1 321
35 a 44 años de edad	—	11	67	1 615	1 692
45 a 54 años de edad	—	6	49	924	979
55 años de edad y mayores	—	1	25	345	371
Total	8 731	32 556	16 791	17 383	75 461

Fuente: Oficina del Censo de Estados Unidos, Encuesta de la población actual, octubre de 2004.

Figura 4 Estadísticas de matriculación universitaria, por edad y nivel (en miles)

	Total de matriculados	Año de matriculación en la universidad						Universidad de dos años		Universidad de cuatro años		
		1ro	2do	3ro	4to	5to	6to o más	1ro y 2do	3ro y 4to	1ro y 2do	3ro y 4to	Posgrado
De 15 a 19 años de edad	3 883	2 364	1 260	231	8	20	—	1 219	24	2 405	215	20
De 20 a 24 años de edad	6 926	795	1 507	1 970	1 859	400	395	1 051	320	1 251	3 510	795
De 25 a 34 años de edad	3 690	560	582	540	574	555	878	697	201	445	914	1 433
De 35 años de edad y más	2 884	431	458	549	315	350	781	585	244	304	620	1 131
Total	17 383	4 150	3 807	3 291	2 757	1 324	2 054	3 552	788	4 404	5 260	3 378

Fuente: Oficina del Censo de Estados Unidos, Encuesta de la población actual, octubre de 2004.

miembros a medida que ellos revelaban más información personal. En consecuencia, Facebook planeaba para permitir, en palabras de Zuckerberg, “un flujo de información más libre”. Agregó:

Nuestra misión es incrementar el flujo de información entre las personas, ayudarlas a saber qué sucede en su mundo y a expresarse a sí mismas.

Las personas usan Facebook debido a que lo bueno supera por mucho a lo malo. Las personas se dan cuenta de que si colocan ahí su información, ciertas personas la verán. Ésa es la razón de que haya más de un tercio de usuarios de Facebook que publican ahí sus números celulares. En Facebook, las personas hacen que esta información esté disponible, y después son capaces de obtenerla de otras personas, y después de expresarse a sí mismos en cuanto a lo que les gusta. Esto ha resultado ser algo muy valioso, y es la razón de que la gente pasen tanto tiempo en el sitio. Sólo tratan de entender qué pasa en su mundo.

Existe cierto flujo de información negativa ahí, y pienso que es hacia lo que las personas reaccionan, pero es una minoría. También hay mucha confusión, y en especial con toda esta prensa que hay ahora en cuanto a los problemas de seguridad en MySpace. Las personas que usan Facebook de una manera diferente y nosotros vemos nuestro sitio de manera diferente: nos vemos como un servicio y no como un medio de comunicación comercial. Parte de las preocupaciones por la seguridad en MySpace simplemente no son relevantes para Facebook.

Desde luego, la dirección de Facebook rehusaría censurar a sus miembros o siquiera restringir su capacidad de expresarse a sí mismos. Además, Zuckerberg sabía que demasiada influencia institucional en Facebook podría ocasionar reacciones negativas en los usuarios. Sin embargo, la empresa era el centro de la atención de los medios y Breyer no permitiría que la dirección de Facebook adoptara una actitud desdeñosa hacia cuestiones tan delicadas. A pesar de que había llamado al Zuckerberg de 21 años el “CEO a muy largo plazo”, Breyer le aconsejó contratar directivos talentosos y experimentados. Si el equipo directivo de Facebook agregaría más miembros experimentados estaba fuera de toda duda (sí se haría); lo que se ignoraba era qué repercusiones tendría sobre el sitio web la introducción de ejecutivos de mayor edad (que desde hace mucho tiempo habían egresado de la universidad).

Organización

Para abril de 2006, la organización Facebook había aumentado a más de 100 empleados y la mayoría de ellos estaba ubicada en una sola oficina en Palo Alto, California. El equipo directivo estaba compuesto por Zuckerberg (CEO), Moskovitz (director de tecnología), Owen Van Natta (director de operaciones) y Matt Cohler (vicepresidente de estrategia y operaciones de negocio). Tanto Van Natta como Cohler se unieron a Facebook después de desempeñarse como ejecutivos en otras empresas de internet: Van Natta provenía del gigante del comercio en línea, Amazon, y Cohler de LinkedIn. Parker abandonó la empresa para ir tras otras oportunidades y Hughes permaneció como el portavoz de la empresa. Desde luego, el proceso de trabajo dentro de la misma también evolucionaba. Zuckerberg dijo:

[Al comienzo], éramos mi compañero de dormitorio, Dustin, y yo sentados ahí, trabajando por fases en un proyecto; y luego terminándolo y planeando... y después haciendo el siguiente proyecto... pero tratando de imaginar cómo manejar la transición de hacer eso... a interpretar a un nivel superior qué estaba ocurriendo en el panorama —es necesario no sólo tener ingenieros que puedan trabajar directamente en el producto que estás desarrollando, pero entonces deberás tener un departamento de finanzas...

Con el fin de lograr sus planes de crecimiento organizacional, la empresa recurrió a la ayuda de Breyer para formar su equipo directivo y también llevó a cabo eventos de reclutamiento en universidades como Stanford y Harvard a finales de 2005 para formar su equipo de ingeniería. Zuckerberg dijo:

Pienso que las dos cosas más importantes que busco son... una es sólo la inteligencia pura. La segunda es sólo la alineación con lo que estamos tratando de hacer... las mejores personas que he contratado hasta ahora han sido individuos que en realidad no tenían tanta experiencia en ingeniería. Contraté a un par de ingenieros eléctricos de Stanford para que programaran, y tenían muy poca experiencia en el área, pero [eran] simplemente en verdad inteligentes y estaban dispuestos a trabajar.

A pesar del rápido crecimiento de la organización, Zuckerberg aspiraba a infundir una cultura de experimentación en Facebook. Decía:

La organización Facebook es relativamente plana y orgánica. He visto que no es bueno hacer demasiadas recomendaciones con antelación, porque es posible bloquearse con tantas cosas. Por ejemplo, si designas a alguien a cargo de lo “local”, eso significa que estás desarrollando un producto “local”, sin importar si es el momento correcto para desarrollar un producto “local” o si lo correcto es asignar tus recursos a otras cosas. Si tienes a una persona de alto nivel a cargo de lo “local”, estarás construyendo algo “local”.

Tratamos de permitir a las personas desarrollar cosas que consideran buenas y después les damos cierta dirección estratégica jerárquica. Hay algunas prioridades, y después hay una gran cantidad de experimentación.

El mercado de los egresados

Como es natural, una prioridad del equipo directivo de Facebook era atraer al mercado de egresados. Zuckerberg dijo:

Tenemos un crecimiento natural inherente a nuestro sistema, puesto que más de tres millones de personas egresan del bachillerato y se inscriben a la universidad cada año. El año pasado tuvimos entre 700 000 y 800 000 graduados del último año de universidad y que ahora son egresados en el sitio. Alrededor de 45% de ese grupo regresa a Facebook a diario. Así que si se excluye a la parte universitaria del sitio, aún así éste seguirá siendo el sitio más estable de la web.

Al final de este año escolar tendremos un grupo de egresados universitarios que han estado en Facebook durante dos años. En lugar de decirles que sólo los dejaremos continuar si tienen una dirección de correo electrónico de egresado, tratamos de hacer algo más proactivo para atraerlos al sitio.

Oportunidades adicionales de crecimiento

La administración de Facebook también exploraba otras oportunidades estratégicas de crecimiento. Primero, Facebook no estaba disponible en la mayoría de las universidades fuera de Estados Unidos; aparte de algunas escuelas prominentes de habla inglesa en Reino Unido y Canadá, Facebook era en su mayor parte un fenómeno estadounidense. Zuckerberg agregó:

Había estado renuente en cuanto a expandirme fuera de Estados Unidos. Tenemos una gran cantidad de universidades, como Oxford y Cambridge, [ya en Facebook]. Existen muchas universidades en países como China, pero no estoy muy seguro de si la cultura en torno a las universidades es suficientemente similar para que la misma aplicación funcione. Hablan un idioma diferente, así que necesitamos tener las aplicaciones en ese idioma para que sean relevantes...

Pienso que podría ser muy relevante, pero esto requiere que se piense bien de qué culturas específicas se trata y quizás en la densidad de estudiantes en esas culturas... Pienso que, a medida que el tiempo pase, definitivamente invertiremos el tiempo y los recursos [en expandirnos a nivel internacional].

Segundo, la gerencia de Facebook evaluaba posibles vías para la expansión de la tecnología hacia nuevas áreas. Una idea consistía en licenciar la plataforma de Facebook a otros grupos e instituciones para desarrollar sus Facebooks. Por ejemplo, los grupos comunitarios o clubes de socios podrían crear sus redes sociales mediante la plataforma de Facebook y establecer las reglas del servicio; y Facebook podría cobrar una cuota por el licenciamiento. Otra oportunidad era abrir una plataforma Facebook para que un tercero la desarrollara. Por ejemplo, si los usuarios quisieran compartir videos y no quisieran tener que esperar hasta que los recursos de ingeniería de la empresa pudieran desarrollar una aplicación de esta naturaleza, una arquitectura tecnológica más abierta permitiría que terceros, es decir, ingenieros emprendedores cubrieran esas necesidades.

Por último, la gerencia de Facebook estaba comprometida a mejorar sus herramientas de directorio para su base central de usuarios. Con esta aplicación horizontal, Facebook necesitaba asegurar que la amplitud de lo que ofrecía (una amplia gama de aplicaciones) y la experiencia general de sus usuarios fueran satisfactorias. Primero y lo más importante, el sitio necesitaba contar con un ritmo rápido para mantener el nivel de atención de su joven audiencia, lo que suponía que su infraestructura técnica necesitaba ser capaz de crecer para soportar el uso masivo progresivo. Segundo, Facebook necesitaba solucionar en su totalidad los problemas cada vez mayores de seguridad y privacidad. Tercero, su oferta debía ser más atractiva para sus usuarios que la lista en constante desarrollo de competidores.

Competencia

MySpace, por su parte, crecía a un ritmo rápido. De acuerdo con comScore Media Metriz, MySpace.com se había convertido en el quinto sitio web más popular por el número de vistas de páginas. Había crecido como destino musical para albergar a más de 350 000 bandas y artistas. El 18 de julio de 2005, el conglomerado multinacional de medios, News Corporation anunció que adquiriría la empresa matriz de MySpace, Intermix Media, Inc., por alrededor de \$580 en efectivo. (Vea en la figura 5 una copia del comunicado de prensa). En octubre de 2005, MySpace tuvo 24.5 millones de visitantes únicos (visitantes contados una sola vez, aunque hayan visitado más veces el sitio), en comparación con 3.4 millones en octubre de 2004, un incremento de más de 600 por ciento.²⁰

En cambio, Friendster tuvo sólo 1.4 millones de visitantes únicos en octubre de 2005, en comparación con un máximo de 1.75 millones en octubre de 2003.²¹ Sin importar los retos que enfrentó al competir con otros sitios web de citas, Friendster ha tenido problemas de escalabilidad técnica, y los usuarios suelen pagar el precio al tener que soportar los lentos tiempos de respuesta de un sitio web. En octubre de 2005, Friendster lanzó un sitio web rediseñado con mayores aplicaciones, por ejemplo una capacidad superior para compartir archivos

de todo tipo (música, fotografías y video). Taek Kwon, el cuarto presidente ejecutivo de Friendster en menos de cuatro años, dijo, “En el principio, las redes sociales eran una forma de conectarse con amigos y tener referencias en línea. Pero ahora eso no es suficiente”. En diciembre de 2005, CNFT reportó que Friendster había contratado al banco de inversión Montgomery & Co. para explorar la posibilidad de vender la empresa.²²

A pesar de que Friendster parecía estar relegado en 2005, las amenazas competitivas por parte de Facebook se percibían en todas partes. Primero, la industria de los capitales de riesgo parecía no mostrar signos de alejarse de las inversiones en internet de consumo con beneficios de red. Para finales de 2005, los términos “software social” y “web 2.0” se usaban para describir a una ola de empresas incipientes financiadas con capital de riesgo, muchas de las cuales tenían aplicaciones para compartir información y estaban orientadas al segmento demográfico de menos de 30 años de edad. (Vea una comparación de sitios de redes sociales seleccionados en la figura 6). Segundo, muchas de las empresas más importantes en la industria de la tecnología gastaban de manera decidida en aplicaciones sociales: Google (por ejemplo, Blogger, Picasa, Google Talk and Video), Yahoo! (por ejemplo, del.icio.us, flickr), eBay (por ejemplo, Craigslist, Skype) y AOL (por ejem-

Figura 5 Comunicado de prensa de News Corporation

News Corporation adquiere Intermix Media, Inc.

La adquisición incluye al portal de redes sociales de mayor crecimiento, MySpace.com

La red de sitios de Intermix se une al recién formado Fox Interactive Media

LOS ÁNGELES, CA, 18 de julio de 2005—News Corporation anunció hoy que firmó un acuerdo definitivo para adquirir Intermix Media Inc. por alrededor de \$580 millones en efectivo, o el equivalente a \$12 por acción ordinaria. En una transacción separada, Intermix anunció hoy que ejercería su opción de compra para comprar el 47% de MySpace.com que aún no poseía. MySpace.com es el portal líder para establecer redes en línea. Los más de 30 sitios tanto de MySpace.com como de Intermix se convertirán en parte de la recién formada unidad Fox Interactive Media de News Corporation.

La adquisición de Intermix, combinada con la formación recién anunciada de Fox Interactive Media, enfatiza el compromiso de News Corporation de expandir su presencia en internet al ofrecer una experiencia en línea más profunda y rica a sus millones de usuarios.

Con la adición de MySpace y de las redes de sitios de Intermix, el tráfico web estadounidense de News Corporation se duplicará a más de 45 millones de usuarios únicos al mes, lo cual colocará al empresa en el escalón más alto de los sitios de contenido con mayor tráfico en internet en la actualidad. La red de sitios Intermix es la red de entretenimiento en línea de múltiples categorías más grande con más de 27 millones de usuarios únicos al mes. El grupo de sitios de entretenimiento, humor, juegos y redes sociales se ha convertido en la red líder del entretenimiento digital compatible como fotografías, música y video.

Figura 5 Comunicado de prensa de News Corporation (*continuación*)

MySpace, lanzado hace menos de dos años, es el dominio web que ocupa el quinto lugar en términos de visitas a páginas, según comScore Media Metrix.* Al integrar perfiles de web, blogs, mensajería instantánea, correo electrónico, descargas musicales, galerías fotografías, anuncios clasificados, eventos, grupos, salas de chat y foros de usuarios, MySpace ha creado una comunidad conectada donde los usuarios ponen sus vidas en línea. En consecuencia, MySpace es un favorito con anunciantes en línea, en junio el sitio publicó más de 8% de los anuncios en internet, lo que la colocó entre los gigantes de la web como Yahoo!, Google y AOL. También se ha convertido en un destino musical clave, con más de 350 000 bandas y artistas, como REM, Black Eyed Peas y Weezer, que han usado el sitio para lanzar nuevos álbumes y permitir a los usuarios escuchar y compartir canciones.

Uno de los populares sitios web de Intermix es grab.com, un sitio de premium en entretenimiento y apuestas que integra las redes sociales, características de comunidad y entretenimiento viral. Intermix aumenta sus propiedades de contenido mediante la comercialización analítica de su división de comercio electrónico, Alena.

"Intermix es una adquisición importante para News Corp., ya que al instante duplicó el número de visitantes a nuestros sitios y nos ha dado la base ideal a partir de la cual incrementar en gran medida nuestra presencia en internet," dijo el CEO y presidente de la corporación, Rupert Murdoch. Las marcas de Intermix, como MySpace, son algunas de las propiedades más populares en la web y con ellas se identifica la misma audiencia de las noticias, deportes y ofertas de entretenimiento de Fox. Vemos una gran oportunidad de combinar la popularidad de los sitios de Intermix, en especial la de MySpace, con nuestros activos en línea para ofrecer a los usuarios de internet una experiencia más rica".

Se espera que la transacción finalice el cuarto trimestre de 2005, ya que está sujeta a ciertas condiciones habituales como la aprobación de los accionistas preferentes y los ordinarios.

En una transacción relacionada, News Corporation anunció que suscribió un convenio de votación con VantagePoint Venture Partners, el mayor accionista de Intermix. El convenio estipula que VantagePoint votará en función de sus acciones con derecho a voto, las cuales representan alrededor de 22.4% de las acciones circulantes de Intermix, a favor de la transacción.

"Estamos muy emocionados de combinar nuestro alcance único en internet y nuestros recursos con una de las empresas de medios más excitantes del mundo. Esperamos continuar liderando el mercado en cuanto a contenidos únicos, redes sociales y marketing analítico", dijo Richard Rosenblatt, CEO de Intermix Media.

Rosenblatt y el CEO de MySpace, Chris DeWolfe continuarán en sus funciones después de terminar la adquisición. Rosenblatt y DeWolfe se unirán a Fox Interactive Media, liderado por Ross Lenvinsohn.

Acerca de News Corporation

Hasta el 31 de marzo de 2005, News Corporation (NYSE: NWS, NWS.A; ASX: NWS, NWSLV) tenía activos totales de alrededor de \$56 000 millones e ingresos totales anuales de alrededor de \$23 000 millones. News Corporation es una empresa internacional diversificada de medios y entretenimiento con operaciones en ocho segmentos industriales: entretenimiento cinematográfico, televisión, programación de cable, radiodifusión satelital directa, revistas e inserciones, periódicos, editorial de libros y otros. Las actividades de News Corporation se llevan a cabo sobre todo en Estados Unidos, Europa continental, Estados Unidos, Australia, Asia y la Cuenca del Pacífico.

Acerca de Intermix

Una empresa líder dedicada al comercio electrónico y los medios en línea, Intermix Media (Amex: MIX) y sus subsidiarias utilizan tecnologías patentadas y marketing analítico para desarrollar un contenido único, una comunidad activa y ofertas innovadoras de comercio electrónico. Intermix Network combina contenido en línea generado por los usuarios y de propiedad privada para motivarlos a pasar más tiempo en su red e invitar a sus amigos a unirse. Al integrar aplicaciones de redes sociales, autoedición y marketing viral, Intermix Network ahora recibe a más de 27 millones de visitantes únicos al mes. Intermix también aprovecha sus tecnologías de optimización, metodologías de marketing e internet a través de su unidad Alena, de donde lanza ofertas de productos de consumo de marca. Alena expande el alcance del consumidor de Intermix al elegir productos de alto margen de utilidad e innovadores y comercializarlos de manera directa con el consumidor por medio de internet. Gracias a esto, Alena desarrolla de manera económica marcas de consumo y lleva a nuevos usuarios a la red de Intermix.

Figura 6 Comparación entre algunos sitios web de redes sociales

Nombre	Bebo	Facebook	MySpace	myYearbook	Sconex	Tagged	TagWorld	Xuqa
Descripción	Popular en Reino Unido e Irlanda	Mercados universitario y de bachillerato estadounidenses	Líder en el mercado estadounidense	Iniciada por dos alumnos de bachillerato	Orientado a estudiantes de bachillerato	Acepta sólo a adolescentes estadounidenses	Herramienta de descubrimiento digital	Mercado universitario
Fecha de lanzamiento	Julio de 2005	Febrero de 2004	Enero de 2004	Abril de 2005	Enero de 2005	Octubre de 2004	Noviembre de 2005	Septiembre de 2005
Usuarios registrados	23 millones	7.4 millones	67 millones	600 000	500 000	2.5 millones	1.3 millones	550 000
Registros al día	35 000	No reportado	250 000	4 500 a 6 000	4 000 a 5 000	10 000	15 000 a 20 000	5 000
Páginas vistas al mes (Estados Unidos, febrero)	230 millones	5 500 millones	23 600 millones	55 millones	1 100 millones	354 millones	14 millones	No medido
Visitantes únicos al mes (Estados Unidos, febrero)	1.2 millones	10.5 millones	37 millones	2.7 millones	439 000	1.7 millones	3.2 millones	No medido
Minutos promedio por visitante (Estados Unidos, febrero)	21.5 minutos	15 minutos	29.5 minutos	10 minutos	27 minutos	25 minutos	17 minutos	5 minutos
Empleados	9	100	280	3	12	35	60	19
Financiamiento	Autofinanciado	\$12.7 millones de Accel Partners	La matriz Intermix, adquirida por News Corp en julio de 2005	\$1.5 millones de ángeles	Comprada por 8.7 millones por Alloy en marzo de 2006	\$8.5 millones de Mayfield, ángeles	\$7.5 millones de Draper Fisher Jurvetson	\$1.3 millones de Bessemer Venture, Parteners, ángeles

Fuente: Red Herring, 17 de abril de 2006.

plo mejoras a la mensajería instantánea). Por último, y más directamente, las herramientas de directorio al estilo de las de Facebook aparecían en todas partes (por ejemplo, Bebo en Reino Unido e Irlanda, Tagged.com para adolescentes en Estados Unidos y Xuqa en el mercado universitario).

Éxito

Dejando de lado los problemas competitivos, Facebook se había convertido en un fenómeno extraordinario. Su base de usuarios crecía a un ritmo impresionante: de 5.0 millones de usuarios a finales de octubre de 2005 a más de 7.5 millones a mediados de abril de 2006, cuando Facebook se puso a la disposición de otras 2 100 universi-

sidades y de más de 22 000 bachilleratos. Sin embargo, lo más impresionante fueron los patrones de uso de Facebook. Zuckerberg afirmó:

En un día normal, alrededor de dos terceras partes de la totalidad de nuestra base de usuarios regresa al sitio. Una gran cantidad de sitios miden la retención *mensual*, y si tienes 25% (de retención mensual), lo estás haciendo bien. No conozco ningún sitio que mida su retención *por día*. Facebook es, sin lugar a dudas, un tipo diferente de aplicación. Quizás el correo electrónico, entre personas que usan mucho las computadoras, tiene esa cantidad de retención o frecuencia de uso.

Todo parece indicar que Facebook es el sitio web número uno para compartir fotografías en internet. No somos un sitio web de fotografías. Sólo tenemos el mayor número de ellas que las personas ven, alrededor de dos o tres mil millones.

MySpace tiene ahora unos 70 millones de usuarios, 10 veces más el número de usuarios que nosotros tenemos. Pero nuestro sitio se usa con una frecuencia tan superior, que pienso que sólo reciben tres veces el número de personas que entran a su sitio a diario, o quizás no sean tantas. Así que se está volviendo mucho más fácil para nosotros pasar de 7 a 14 o 20 millones, que para ellos pasar de 70 a 140 millones. Tan sólo por tener una aplicación que ofrezca una mayor utilidad, no considero que estemos en una posición desventajosa frente a ellos o frente a ninguno de los demás tipos.

Desde luego, hemos observado diferentes patrones de crecimiento en nuestras escuelas. Nuestra escuela más grande es Penn State, con más de 60 000 personas. Por otra parte, varios bachilleratos tienen sólo algunos cientos de estudiantes. Pero no hemos visto casos en los que Facebook no esté funcionando. Incluso en las escuelas sin dormitorios, donde tenemos el porcentaje más bajo de población, terminamos con tasas de retención fenomenales: entre 45 y 75% en casi todas las escuelas de este tipo.

Pero, ¿por qué?

Sin importar tal desempeño, Zuckerberg desarrolló la arquitectura principal de Facebook en un par de semanas cuando era un estudiante universitario de segundo año. Como era natural, se presentó un creciente debate acerca de lo que Facebook tenía de único y cómo llegó a usarse de una manera tan amplia.

Esto no ocurrió como un experimento bien controlado. Al principio lo lancé en Harvard, porque yo quería el servicio. De hecho, gran parte de la funcionalidad en el servicio que pensé que era necesaria, no lo es tanto. Por ejemplo, los usuarios sólo pueden ver a las personas que están en su escuela o su red. La razón de eso es que quieres tener acceso a la información y compartir la tuya con esas personas, pero no necesariamente quieres compartirla con todos.

Una cosa interesante acerca de la expansión es que siempre teníamos una demanda excesiva de servicio en comparación con la que podíamos ofre-

cer. Habría sido interesante ver qué habría ocurrido si hubiéramos salido en febrero de 2004 y lanzado un sitio web donde estuvieran todas las escuelas. Quizás todo habría resultado igual; no lo sé.

Salida

Mientras tanto, los mercados de capital estaban hambrientos de negocios con economías similares a las de las empresas más destacadas en el sector de las redes sociales. Muchos argumentaron que MySpace se había vendido a un precio demasiado bajo (uno de sus fundadores incluso interpuso una demanda con esta afirmación), y que la inversión de Accel en Facebook a una valuación de \$100 millones había sido un robo. De hecho, la valuación de Facebook fue un tema muy debatido el 28 de marzo de 2006, cuando *BusinessWeek Online* reportó que Facebook había rechazado una oferta de compra por \$750 millones y que buscaba nada más y nada menos que \$2000 millones en una venta.²³ Kevin Efrusy, un capitalista de riesgo con el inversionista de Facebook, Accel Partners, respondió a la oferta de adquisición reportada cuando afirmó, “[Facebook] tiene el potencial de valer más de \$2000 millones, con base en los principios económicos fundamentales y el valor de su audiencia? Desde luego”.²⁴ Otros argumentaban que con base en sus ingresos de los 12 últimos meses, las valuaciones de Facebook no estaban respaldadas por modelos financieros racionales. Zuckerberg dijo:

Vamos a ser medidos por la cantidad de dinero que hagamos, así que eso es algo importante para nosotros. Pero creo que es importante pensar en qué etapa del negocio estamos, y en realidad sólo hemos estado por aquí por poco más de dos años. En este punto, una gran cantidad de empresas podría entrar al mercado con sus productos.

Estamos en esta interesante paradoja, por un lado somos el sitio número siete con más tráfico en internet, de acuerdo con comScore Media Metrix. Los otros sitios principales son todas las empresas de medios de comunicación de miles de millones de dólares, o en el caso de MySpace, que sólo es propiedad de una. Por otra parte, somos una nueva empresa con sólo 100 personas que no están muy seguras de nada aún, y en realidad no debemos estarlo, dada nuestra edad y la madurez de la organización.

Queremos hacer dinero y lo haremos. Estamos probando muchas cosas. Puedo decirte que creo que habrá buenos flujos de ingresos. Pero en

este punto, son tan jóvenes que esto no ayudaría en nada. Las empresas quieren darnos valuaciones gigantescas. Pero por otra parte, no tenemos los ingresos para respaldar eso, y tampoco estamos pidiéndole a nadie que venga y lo arregle. En realidad no es ahí donde estamos ahora. Pero los ingresos están aumentando con una rapidez mucho mayor de la esperada.

El 19 de abril de 2006, Facebook terminó con la especulación de los medios acerca de su compra potencial, cuando anunció el cierre de su tercera ronda de financiamiento. Greylock Partners lideró la recauda-

ción de \$25 millones de fondos, mientras que Meritech Capital Partners y los inversionistas existentes de Facebook, Accel Partners y Peter Thiel también participaron. Zuckerberg dijo:

Estamos construyendo esta empresa para el largo plazo y este fondeo valida la viabilidad de nuestro negocio. Seguimos en las primeras etapas del desarrollo de Facebook. Desarrollamos de manera constante nuevas funcionalidades para hacer de Facebook un sitio más útil y este financiamiento ayudará a acelerar nuestros esfuerzos de desarrollo.²⁵

Notas

1. Matt Marshall y Anna Tong, "Palo Alto, Calif.-based Facebook brings social networking online", *San Jose Mercury*, 29 de agosto de 2005.
2. Fred Stutzman, "Percent of Freshmen Who Use Facebook.com", *eMarketer*, enero de 2006.
3. Las citas de Mark Zuckerberg fueron tomadas de su entrevista con el capitalista de riesgo, Jim Breyer, en un seminario en Stanford titulado Technology Ventures Program el 26 de octubre de 2005, o de su entrevista con el autor el 12 de abril de 2006, a menos que otra cosa se cite.
4. Ellen Rosen, "Student's Start-up Draws Attention and \$13 Million", *New York Times*, 26 de mayo de 2005.
5. Hannah Swift, "YouthStream Acquires Sixdegrees in \$125 Million Deal, Creating Web's Largest Community Targeted to Young Adults and College Students", *Business Wire*, 15 de diciembre de 1999.
6. Kellie Houston, "YouthStream Media Networks Receives Nasdaq Delisting Notification; Company Plans to Appeal", *Business Wire*, 25 de octubre de 2002.
7. Konstantin Guericke, "Sequoia Capital 'Links In' with \$4.7 Million Investment", 12 de noviembre de 2003.
8. Matt Marshall, "Sunnyvale, Calif.-Based Online Dating Site Rejects \$30 Million Google Offer", *San Jose Mercury*, 31 de octubre de 2003.
9. Ann Grimes, "Powerful Connections, Social-Networking Web Sites Attract Venture Capitalists, Evoking Memories of 1999", *Wall Street Journal*, 30 de octubre de 2003.
10. Matt Meyerhoff, "Intermix, Unit Attract Funding", *Los Angeles Business Journal*, 13 de diciembre de 2004.
11. Verne Kopytoff, "Google's Orkut puzzles experts", *San Francisco Chronicle*, 29 de noviembre de 2004.
12. Om Malik, "Scoring a Hit with the Student Body", *Business 2.0*, junio de 2005.
13. Constance Loizos, "Accel Backs thefacebook.com", *Private Equity Week*, 26 de abril de 2005.
14. Kevin J. Feeney, "Business, Casual", *The Harvard Crimson*, 24 de febrero de 2005.
15. Ibid.
16. Mark Boslet, "Venture Capital Returns to the Web", *The Wall Street Journal*, 27 de julio de 2005.
17. Gary Rivlin, "Billion-Dollar Baby Dot-Coms? Uh-Oh, Not Again", *The New York Times*, 2 de septiembre de 2005.
18. Ellen Rosen, "Student's Start-Up Draws Attention and \$13 Million", *The New York Times*, 26 de mayo de 2005.
19. La respuesta de Facebook a la pregunta "¿Qué es poking?" en su página de preguntas frecuentes fue: "Tenemos la misma idea que tú tienes. Pensamos que podría ser divertido tener una aplicación que no tuviera un propósito real para ver qué sucedía con ella. Así que relájate, porque no obtendrás una explicación de nuestra parte".
20. Jessica Mintz, "Friendster's 'Ewv' Moment", *The Wall Street Journal*, 8 de diciembre de 2005.
21. Jennifer Saranow, "Year In Technology 2003: Evolving Social Circles", *The Wall Street Journal Online*, 11 de diciembre de 2003.
22. Brian Deagon, "Once Hot, Friendster May Be Seeking A Buyer", *Investor's Business Daily*, 7 de diciembre de 2005.
23. Steve Rosenbush, "Facebook's on the Block", *Business Week Online*, 28 de marzo de 2006.
24. Rebecca Buckman, "Web-Networking Service Facebook Exploring Partnerships, Buyout", *Wall Street Journal*, 3 de abril de 2006.
25. Melanie Deitch, "Facebook Secures \$25 million investment", Comunicado de prensa, 19 de abril de 2006.

CASO 15

TIVO, INC.: TIVO FRENTE A LA TELEVISIÓN POR CABLE Y DVR SATELITAL ¿PODRÁ TIVO SOBREVIVIR?

ANTECEDENTES

Con TiVo, tu televisión se adapta a tu ocupada vida, NO al revés.

La historia evolutiva de la televisión comenzó en 1939 con el propósito original de ofrecer a las personas entretenimiento y disfrute en la vida. A esto le siguió el invento del control remoto en 1950 conocido como “lazy bones”. Quizá la televisión ha sido uno de los inventos más importantes y una de las formas más influyentes de entretenimiento que hemos apreciado y disfrutado hasta ahora. Sin embargo, después de que se inventaron los lazy bones, la siguiente generación de herramientas para ver la televisión evolucionó. Una de ellas fue TiVo, el sueño de cada adicto a la televisión. Dos veteranos de Silicon Valley, con sus ideas creativas e inteligentes, tomaron la iniciativa de recrear desarrollos tecnológicos innovadores y avanzados de una forma radicalmente diferente. TiVo se creó no sólo para entretener, sino también para “ver la televisión a tu manera”. La idea fundamental de TiVo consistía en que “Con TiVo, la televisión se adapta a tu vida ocupada, NO al revés”.

Ahora, muchas personas han escuchado el nombre de TiVo: se menciona en programas populares de televisión, películas y de entrevistas. Incluso Oprah se pregun-

taba en el número de septiembre de 2005 de su revista O por qué la vida no podía ser como TiVo. Pero muchas personas no saben en realidad de lo que se trata TiVo.

HABÍA UNA VEZ UN TIVO...

Inventado por Mike Ramsay y Jim Barton, TiVo redefinió el entretenimiento de muchas formas, con lo que cumplió la promesa hecha por las tecnologías ostentosas. Incorporada en Delaware y llamada en un principio “Teleworld”, la vida de TiVo comenzó el 4 de agosto de 1997. La idea original consistía en crear un servidor multimedia basado en la red residencial, en el cual el contenido para los clientes se transmitiera a los hogares. Para construir un producto así, era necesaria una sólida base de software, y el dispositivo creado necesitaba funcionar a la perfección y de manera confiable, y manejar bien las fallas en el suministro de luz. En esa época, ambos hombres seguían trabajando en Silicon Graphics (SGI) y estaban muy involucrados en la industria del entretenimiento. Sin embargo, Jim Barton se ocupaba de los sistemas de video bajo demanda. Era el patrocinador ejecutivo de un esfuerzo de trasladar un sistema de fuente abierta llamado Linux a la estación de trabajo Indy de SGI. Mike Ramsay era responsable de los productos que crean efectos especiales cinematográficos

Escrito por Alan N. Hoffman, Rendi Halim, Rangi Son, Suzanne Wong y Bentley University.

Los autores quieren agradecer a Audrey Ballara, Will Hoffman y Ann Hoffman por sus investigaciones y contribuciones a este caso. Favor de dirigir toda la correspondencia al Dr. Alan N. Hoffman, MBA Program Director, LAC295D, Bentley University, 175 Forest Street, Waltham, MA 02452-4705, correo de voz 781-891-2287, fax 781-459-0335, ahoffman@bentley.edu. Impreso con la autorización del Dr. Alan N. Hoffman.

para empresas como ILM y Pixar. Con la combinación de ambos mundos, estos dos veteranos de SGI pensaron que el software de Linux serviría bien como base para el sistema operativo de TiVo. En cuanto al hardware, éste se diseñó únicamente por TiVo Inc. y se fabricó con la ayuda de varios fabricantes de equipo original, como Philips, Sony, Hughes, Pioneer, Toshiba y Humax. En conjunto, crearon un producto interactivo con personas reales y que cumplía con su promesa de que la gente sería capaz de encargarse de su entretenimiento, siempre y donde lo quisiera o necesitara.

Desde la sala del servidor hasta la sala de estar

A partir de su idea original de crear un dispositivo de red doméstica, Ramsay y Barton después desarrollaron la idea de grabar videos digitalizados en un dispositivo de hardware de almacenamiento. Dentro de la sede corporativa de TiVo en Silicon Valley, en Alviso, California, ambos veteranos crearon una “sala de estar de fantasía” que representaba la sala que sería el prototipo de 100 millones de salas de estar en Estados Unidos. En esa época, ambos sabían que sería grandioso explotar y desarrollar la idea para convertirla en un producto real con un futuro prometedor, el sueño de la mayoría de las empresas incipientes. En los primeros días, Ramsay decía que solían tener pensamientos como “Caramba, puedes pausar la televisión en vivo, ¿no es maravilloso?”. Barton tenía una tienda de computadoras con una señal de televisión en vivo, y la reproduciría de nuevo. Ése fue el inicio de TiVo, brindar a la gente algo más de lo que ofrecía la televisión como un simple monitor, idea que generó el invento que crearía la primera red de entretenimiento interactivo, en la que éste y el control estarían en manos de los televidentes. El 31 de marzo de 1999, TiVo envió su primera unidad. Debido a que ese día había una “luna azul”, el equipo de ingenieros bautizó el código de la primera versión de la videograbadora digital (DVR) de TiVo como “Blue Moon”. Tanto Barton y Ramsay estaban muy entusiasmados pues pensaban en su introducción al mercado como el inicio de una nueva tecnología disruptiva. Cambiaron el nombre de Teleworld por el de TiVo en julio de 1999. Ahora esas las salas contarían sólo con una mesita de café y un cómodo sillón, la única diferencia es lo que habría en la superficie de la mesa: un teléfono y el característico control remoto en forma de cacahuate de TiVo. El sofá y las sillas ven hacia el centro de entretenimiento compuesto por una televisión de gran pantalla conectado a varias consolas de TiVo (algunas están disponibles, otras son proyectos en curso).

LA ACLAMACIÓN A TIVO

Ahora que el éxito de los programas a demanda y el flujo en línea inundan las redes de televisión, muchas personas se han dado cuenta que la DVR es parte esencial de su centro de entretenimiento digital para el hogar, que satisface mejor sus hábitos de ver televisión. Los consumidores acudían a los supercentros minoristas como Best Buy, Circuit City, Target y Walmart donde los vendedores les recomendaban TiVo, pues ésta solía asociarse con las DVR. Pero, haciendo un recuento de la historia de la DVR, TiVo en realidad nunca fue el novato que fue ReplayTV. Los dos DVR de consumo, ReplayTV y TiVo, lanzaron sus productos en 1999 en el Consumer Electronics Show en Las Vegas. ReplayTV ganó el premio al mejor producto del show (“Best of Show”) en la categoría de videos y después fue adquirido por SONICblue y D&M Holdings. Sin embargo, ReplayTV no fue el pionero de las DVR, que generó un producto de culto como TiVo. Entre los éxitos de TiVo está el de seguir siendo la única empresa independiente de DVR en la industria. De acuerdo con Forrester, de una escala de 1 a 5, la confianza hacia la marca TiVo entre los usuarios regulares alcanza 4.2, mientras que el potencial de su marca entre los usuarios aspirantes alcanza una A con 11.1 millones de usuarios potenciales.

Después de invertir alrededor de 13 meses en el desarrollo de la consola de TiVo, la espera fue recompensada cuando la naturaleza revolucionaria de TiVo ganó un premio Emmy el 19 de agosto de 2006. Este reconocimiento se dio a TiVo por ofrecer un servicio innovador e interactivo que mejoraba el acto de ver televisión y lo llevó a un nivel completamente nuevo. Entre los demás finalistas para este premio Emmy en particular se encontraba AOL Music on Demand, CNN Enhanced y DirecTV Interactive Sports. Como un producto de culto, TiVo se transformó en un verbo. Estableció una marca extraordinaria que se ha convertido en un verbo entre sus clientes de fervorosa lealtad e incluso entre quienes no lo son. En general, las personas dirían “TiVear”, lo cual significa grabar o saltar, es decir, hacer que algo desaparezca. Una mujer de negocios que tuviera que asistir a una importante cena esa noche, al dirigirse a la puerta pediría a su esposo, “¿Podrías TiVearme Desperate Housewives esta noche, querido?” Por otra parte, TiVo sentía que esta transformación a verbo era peligrosa y que asociaba sus productos con una marca genérica como DVR cuando las personas decían “Quiero dos Tivos”. Sin embargo, con todo el alboroto, la empresa se volvió pública el 30 de septiembre de 1999 con una oferta de precio de \$16 por acción con un total de 5.5

millones de acciones listadas en el NASDAQ. En su camino a la oferta pública inicial (OPI), TiVo estableció una de las tasas de adopción más rápidas en la historia de la electrónica de consumo. Citado en un artículo de abril de 2007 de *PC World*, TiVo se había convertido en el tercero en la lista de los 50 mejores productos tecnológicos de todos los tiempos, productos sorprendentes que han cambiando para siempre nuestras vidas.

El reconocimiento fue muy beneficioso para la joven empresa de la Costa Oeste, que se ha extendido a cuatro países: Estados Unidos, Reino Unido, Canadá y Taiwán. Además, aunque aún no está a la venta, los usuarios finales han modificado la tecnología de TiVo para que pueda usarse en otros cuatro países: Australia, Nueva Zelanda, Holanda y Sudáfrica. Considerado como el mejor sistema DVR por varias de las publicaciones más importantes, como *Business Week*, *New York Times* y *Popular Science*, TiVo alcanzó la marca de los tres millones de suscriptores para el 18 de febrero de 2005. No mucho después, por fin registró su primer trimestre rentable. Sus suscriptores eran una base diversa y leal de clientes, como Oprah Winfrey, Brad Pitt y el empresario Craig Newmark (propietario de Craig's List). Su filosofía de negocio es relativamente simple: TiVo conecta a los consumidores con el entretenimiento digital que quieren, donde y cuando lo quieren.

EL CEREBRO DENTRO DE LA CONSOLA

No es TiVo a menos que sea un TiVo.

El mar y la tierra

A medida que las vidas de las personas estaban más ocupadas y demandaban más para disfrutar de la televisión, las DVR se convirtieron en las herramientas para satisfacer esas necesidades. La tendencia generó audiencias más leales a determinados programas. TiVo revolucionó la manera de ver la televisión, con la introducción del sistema DVR. Difícil de describir en una frase o dos, la mejor manera de explicar lo que en realidad es TiVo, es por medio de las cosas que hace.

La plataforma DVR ha creado grandes oportunidades para que TiVo continúe desarrollando aplicaciones, funciones y servicios sofisticados. A diferencia de las VCR (videograbadoras), TiVo cuenta sólo con software basado en Linux y permite a los usuarios capturar cualquier programación de televisión y grabarla en su memoria de disco duro para verla después. Su función patentada, "Trick Play", que permite a los televidentes

detener, pausar, retroceder y ver programas en vivo en cámara lenta, fue lo que hizo que TiVo destacara en un principio.

El dispositivo TiVo también permite a los usuarios ver programas sin los comerciales. Los usuarios están expuestos a mensajes promocionales, pero no están obligados a verlos. Si bien esta aplicación puede ser muy atractiva para los consumidores, es comprensible que no lo sea para las cadenas de televisión y las agencias de publicidad. Sin embargo, a diferencia de ReplayTV que permite a los usuarios saltar de manera automática y total los anuncios, y que sufrió varias demandas de parte de agencias de publicidad y cadenas de televisión, TiVo se las arregló para hacer las cosas de manera diferente.

TiVo se ofreció a ayudar y gracias a su ingeniosa aplicación publicitaria, que se convirtió en su sello distintivo, pudo tornar una difícil situación en una oportunidad de negocios. Sin lugar a dudas, TiVo sabe que los anuncios son una fuente de ingresos, así que comenzó a probar su función de anuncios emergentes o "pop-up". Mientras grababan o veían la televisión, algunos anuncios se desplegaban en la parte inferior de la pantalla. Si a un cliente le interesaba alguno de estos anuncios, podía hacer un clic para obtener más información acerca del producto anunciado. Así, las personas tenían la opción de recibir información de los anunciantes o no, dependiendo de lo que les interesa. La aplicación de "observar productos" permitía a los usuarios elegir los productos, servicios o hasta las marcas que les interesarán. Éstos se encontrarían de manera automática y se depositarían los productos solicitados/relevantes directamente en la lista del cliente. De forma sorprendente, en el Super Bowl 2002, TiVo rastreó los patrones de consumo televisivo de 10 000 suscriptores y encontró que la aplicación de repetición instantánea de TiVo se usaba más en ciertos comerciales, sobre todo en el anuncio de Pepsi con Britney Spears, que el partido mismo. Hasta el día de hoy, TiVo ha incluido 70 campañas publicitarias de "demostración" en sus plataformas de TiVo para empresas como Acura, Best Buy, BMW, Buick, Cadillac, Charles Schwab, Coca-Cola, Dell, General Motors, New Line Cinema, Nissan, Pioneer, Porsche y Target.

Más allá de las funciones principales que se analizaron antes, hay mucho para que los usuarios naveguen por la funcionalidad integral de un dispositivo TiVo. La función "Administrador de pase de temporada", resuelve problemas como el traslape de grabaciones; una plataforma de "Lista de deseos" permite a los televíidentes almacenar sus búsquedas con base en datos específicos como actor, palabra clave, director, y más. Hasta ahora, ninguna otra empresa ha podido combinar estas dos

aplicaciones de grabación. Además, el llamativo control remoto con sus funciones distintivas de “Pulgares arriba y abajo” permite a los usuarios calificar los programas que han visto, de manera que TiVo pueda ayudarles y ofrecerles películas en función de sus calificaciones. El control remoto mismo ganó premios de diseño otorgados por la Asociación de Electrónica de Consumo. Jakob Nielsen, un consultor de tecnología de Nielsen Norman Group, llamó al botón amarillo de gran tamaño en medio del control “el botón de pausa más hermoso que haya visto”. Steve Wozniak, cofundador de Apple Computer, mencionó, “TiVo se ajusta a mis gustos, y su control remoto ha sido el más ergonómico y fácil de usar que he encontrado en años”.

Además, ser portátil es ahora lo que está más de moda en televisión. Como muchas personas se han vuelto más diestras en la tecnología, “TiVoToGo”, su nueva aplicación lanzada en enero de 2005, permite a los usuarios conectar su TiVo a una computadora con internet o una red doméstica y transferir los programas grabados de las consolas de TiVo a las computadoras personales de los usuarios (PC). Después, por medio de un software desarrollado con Sonic, los clientes pueden editar y conservar sus archivos TiVo. En agosto de 2005, TiVo lanzó un software que permite a los clientes transferir archivos de video MPEG2 de sus PC a sus consolas TiVo para reproducir los videos en DVR.

La aplicación TiVoToGo también incluye la “Central en línea” TiVo, que permite a los usuarios programar grabaciones en su sitio web las 24 horas, los siete días de la semana. Con la aplicación “Ver Multisalas” los usuarios pueden transferir grabaciones a las unidades de TiVo en múltiples salas, descargar cualquier programa en cualquier formato que quieran a su consola de TiVo; y transferirlos a otros dispositivos móviles, como iPod, laptop u otros como teléfonos celulares para verlos en cualquier momento y lugar que deseen. Además, con las sociedades que TiVo ha establecido con respecto al contenido de redes tercera, los televidentes ahora pueden tener acceso a información sobre el clima, las condiciones del tráfico, comprar de último minuto un boleto para el cine en Fandango.com y tener el placer de “Amazon Unbox”, que permite a los usuarios comprar/rentar las últimas películas y programas de televisión y descargarlos en su consola TiVo.

Detrás de la consola: la anatomía de hardware de TiVo 101

Muchas personas han preguntado cómo opera en realidad TiVo. “Incluso mi madre puede usar TiVo sin ningún

problema”. Ésta es la frase que TiVo quiere escuchar de sus clientes.

En términos técnicos, la instalación de las unidades TiVo es muy sencilla, porque están diseñadas para ser tan simples que cualquier persona puede instalarlas y operarlas. Las partes que integran el dispositivo y su arquitectura interna son menos complejas. Una guía en línea de instalación con instrucciones en imágenes y paso a paso, ha sido la herramienta para completar la tarea; sin embargo, hay muchas alternativas de instalación, como el equipo de instaladores profesionales a domicilio de Best Buy o el teléfono de servicio al cliente 1-877-Geek-Squad.

Básicamente, TiVo es una consola de televisión por cable con un disco duro con capacidad de grabar y una interfaz de usuario decorativa. Sin embargo, la idea original fue liberar a las personas de la programación de las cadenas televisivas. Con TiVo, la gente puede ver la televisión en cualquier momento que quiera, con aplicaciones adicionales como pausar, retroceder, avanzar, cámara lenta y muchas otras que son fantásticas, como la experiencia de ver la televisión sin cortes comerciales.

Primero, la consola recibe las señales de cable, antenas o satélite. Después, estas señales se dividen en muchas frecuencias y se seleccionan con el sintonizador inserto en la consola. Las señales con las frecuencias correctas seleccionadas se envían y codifican por medio del codificador, se almacenan en el disco duro y después se vuelven a descodificar para que los televidentes las vean cuando así lo deseen.

El primer modelo de TiVo, Series2, contaba con puertos USB integrados al sistema TiVo para conectar adaptadores de red, como el Ethernet y el Wi-Fi. También ofrecía la posibilidad de grabar contenidos de señales libres de televisión. La nueva Series3 de TiVo cuenta con dos sintonizadores internos listos para cable y se le puede conectar una consola externa de cable o satelital. En consecuencia, TiVo tiene la capacidad de grabar dos programas al mismo tiempo, a diferencia de otras DVR. Además, la última versión de la consola TiVo tiene un puerto de conexión Ethernet 10/1000 y un puerto SATA que puede soportar un hardware externo de almacenamiento. También tiene un enchufe HDMI que ofrece una interfaz entre cualquier fuente de video/audio digital, como un reproductor de DVD, una PC o un sistema de videojuegos. En otras palabras, con la nueva consola TiVo, los clientes no necesitarán siquiera sus consolas de cable. Algunos modelos recientes contienen unidades lectoras de DVD-R/RW que transfieren las grabaciones de la consola TiVo a un DVD.

El hardware de TiVo puede funcionar como una grabadora digital normal. En ocasiones, las personas

quizá deseen quedarse con el hardware y cancelar sus suscripciones con TiVo, algo perjudicial para el modelo de ingresos de la empresa.

LOS HACKERS

Donde hay alguna tecnología implicada, también hay incentivos para que los hackers (piratas informáticos) desafíen al sistema. Algunas personas han “hackeado” consolas TiVo para mejorar su servicio y expandir su capacidad de grabación y almacenamiento. Otras, han intentado poner a TiVo a la venta en países donde no lo está. En la última versión de TiVo, las técnicas mejoradas de encriptamiento del hardware y software han dificultado aún más el hackeo de sistemas.

LA OPERACIÓN DE TIVO: DETRÁS DE ESCENA

...y nunca me pierdo un episodio. TiVo se encarga de los detalles.

Marketing: La gente habla: ¡Salve TiVo!

Cuando se trata de tecnología nueva, penetrar en los mercados de consumo suele ser difícil, pues los clientes adoptan los nuevos productos con más lentitud de lo que pronostican los especialistas y prefieren usar tecnologías más antiguas y fáciles como las VCR. Mike Ramsay solía molestarse los primeros días cuando escuchaba decir, “Ah, es como una VCR”. Entonces les contestaba, “No, no, no, no, no. Es mucho más que una VCR, hace esto, hace aquello, personaliza esto y aquello”. En ese momento era difícil describir lo que en realidad es TiVo, así que para hacerlo se necesitaba una conversación de 5 a 10 minutos en lugar de un anuncio de TiVo de 30 segundos.

Sin embargo, este problema no impidió a TiVo convertirse en un gran producto. Desde el principio, intentó introducirlo de la forma tradicional, pero como resultado, su marketing tuvo continuos tropiezos. Los millones de dólares gastados en publicidad no ayudaban a los consumidores a comprender qué hacía en realidad TiVo. Un cliente afirmó, “Recuerdo haber visto anuncios de TiVo en la televisión antes de saber lo que era, y me tomó siete años ver uno de ‘carne y hueso’”.

Lo que diferencia la DVR de TiVo de otras puede sentirse y experimentarse pero no verse; a pesar de ello las diferencias en las aplicaciones se explican en la figura 1.

De acuerdo con el analista de Gartner, Van Baker, “Para las DVR de cable y satélite: la interfaz apesta. En realidad hacen un mal trabajo”, TiVo movilizó a las personas para que cambiaron sus vidas al predicar de manera continua su marca y sus productos, así creó un evangelio en el que mucha gente afirmaba que TiVo había cambiado su vida. Según una encuesta en el sitio web de TiVo, 98% de los usuarios dijo no poder vivir sin sus TiVo.

La palabra individual que describe de manera explícita el producto de culto es “interactivo”. Cuando los suscriptores de TiVo escuchan hablar de él, comparten sus experiencias y la historia sigue y sigue. Entre 1999 y 2000, sus suscripciones aumentaron 86%. Además de aprovechar a las decenas de miles de clientes evangelizadores para lograr que el producto se difunda, la estrategia publicitaria de boca en boca de TiVo se enfoca en los respaldos por parte de celebridades y el emplazamiento del producto en programas de televisión. La empresa comenzó a regalar su producto a celebridades como Oprah, Sarah Michelle Gellar, Drew Bledsoe y muchos más, para convertirlos después en miembros de alto nivel del culto, mientras Jay Leno y Rosie O'Donnell ayudaron a influir de manera positiva a los consumidores de TiVo.

El equipo de investigación de mercados La necesidad de crear una conexión emocional tan singular entre las personas y su producto es muy importante para TiVo. Otra forma en que una empresa como TiVo siempre está un paso adelante y desarrolla formas de mejorar y medir promociones y el comportamiento del televidente es mediante las intensas y continuas investigaciones de mercados. El equipo de investigación de mercados de TiVo es considerado como una de las unidades funcionales cruciales de la empresa e incluye los servicios de Lieberman Research Worldwide y Nielson Media Research. Con Lieberman, en agosto de 2002, se estableció el primer panel basado en DVR. A nivel interno, TiVo ha desarrollado una plataforma en el sistema que le hace llegar información detallada sobre sus clientes televidentes. TiVo también ha incluido por completo a la comunidad con sus programas comunitarios y hackers TiVo, así que el equipo de investigación de la empresa sabe cuáles son las necesidades de las personas, y cuándo y dónde se presentan.

Finanzas: ¿atrasar o adelantar las acciones de TiVo?

Durante su oferta pública inicial (OPI) de 1999, TiVo comenzó con un precio de \$16. Después de su OPI, llegó al precio máximo por acción de \$78.75, con su cautivador anuncio, “Hey, if you like us, TiVo us”, el cual se convirtió en su primer gran logro. Después del rápido

Figura 1 Aplicaciones de la DVR

	Consolas Series2™ de TiVo	DVR*líder en el servicio de cable	DVR Satelital**	DVR de DirecTV con TiVo®
Grabar de múltiples fuentes	Sí, combina satélite, cable o antena dependiendo del producto	No, sólo cable digital	No, sólo satelital	No, sólo DirectTV
<i>Búsqueda fácil</i> Encontrar programas por título, actor, género o palabra clave	Sí	Sólo títulos. Sólo consulta superficial	Sólo títulos, asunto y actor	Sí
<i>Programación en línea</i> Programar grabaciones de internet	Sí	No	No	No
<i>Sintonizador dual:</i> Grabar dos programas al mismo tiempo. ¹	Sí	Sí	Sí	Sí
<i>Descargas de películas y programas de televisión:</i> Comprar o rentar 1 000 películas y programas de televisión de Amazon Unbox y recibirlas directamente en la televisión. ²	Sí	No	No	No
<i>Compartir películas:</i> Editar, mejorar y enviar películas y presentaciones fotográficas de su cuenta One True Media a cualquier banda ancha conectada a la consola TiVo. ³	Sí	No	No	No
<i>Servicios en línea:</i> Información sobre el clima y tráfico de Yahoo!, fotografías digitales, internet Radio de Live365, podcasts y boletos de cine de Fandango	Sí	Limitado	Limitado	No
<i>Ethernet integrado:</i> Banda ancha lista para salir de la consola; conectarla a su red local es algo fácil. ⁴	Sí	No	No	No
<i>Transferencias de TiVoToGo a dispositivos móviles:</i> Transfiere programas a sus dispositivos portátiles favoritos o laptop o los quema en DVD. ^{3,5}	Sí	No	No	No
<i>Aplicaciones audiovisuales</i> Fotografías digitales, música digital y más	Sí	No	No	No
<i>Transferencia de programas entre consolas:</i> Graba programas en una televisión y las reproduce en otra. ³	Sí	No	No	No

Fuente: <http://www.tivo.com/1.0.chart.asp.>

*Servicios de cable líderes comparados con Time Warner/Cox Communications Explorer® 8000™ DVR y Comcast DVR

**Servicios satelitales líderes comparados con DISH Network 625 DVR

¹En la consola Series2 DT DVR de TiVo, es posible grabar dos canales básicos de cable o un canal básico de cable y canal de cable digital, al mismo tiempo.

²Requiere un módem de cable de banda ancha o conexión DSL.

³Requiere que su consola TiVo esté conectada a una red local o vía Ethernet de manera inalámbrica.

⁴Disponible en la nueva consola Series2 DT DVR de TiVo y Series3 DMR de TiVo.

⁵Para quemar las transferencias de TiVoToGo al DVD necesitará comprar el software de Roxio/Sonic Solutions.

Figura 1 Aplicaciones del DVR (continuación)**Soluciones multisalas**

	Digeo/Moxi	Motorola	Scientific-Atlanta	EchoStar	TiVo	Microsoft
Principal DVR	Cable DVR*	Cable DVR†	Cable DVR†	Satelite DVR*	Consola TiVo	Media Center PC
Consola en televisores adicionales	Terminal IP	Consola de cable ◊	Consola de cable	Ninguno	Consola TiVo	XBox 360
Cómo comparten el contenido las consolas	IP	IP	Transmisión digital	Transmisión analógica	IP§	IP
Conexión física	Coax	Coax	Coax	Coax	Red local	Red local

Características disponibles en televisiones adicionales:

Reproducir programas grabados	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Grabar programas	✓	✓	□	✓	✓	✓
Pausar programas	✓	✓	□	✓	✓	✓
Ver contenido de internet	✓	✗	□	□	✓	✓
Ver contenido personal digital	✗	✗	□	□	✓	✓

"X" = Disponible, pero los operadores no lo han puesto aún en funcionamiento

*Nuevo producto diseñado específicamente para uso en múltiples salas

†DVR de cable estándar más modificaciones para uso multisalas

◊ Requiere tarjeta IP adicional en una consola digital estándar

§Requiere transferir archivos de una consola TiVo a otra

Fuente: Forrester Research Inc., 2006.

crecimiento, el precio de las acciones de TiVo se desplomó a \$2.25, en 2002. Para 2003, comenzó a repuntar cuando el presidente de la FCC, Michael Powell, anunció que usaba TiVo, además de afirmar que era una "máquina divina", y cuando el secretario de prensa de la Casa Blanca, Ari Fleischer también declaró ser un usuario leal de TiVo. A mediados de 2003, TiVo logró su primer millón de suscriptores, lo cual le ayudó a incrementar de manera significativa el precio de sus acciones a alrededor de \$14.00 por acción, para después, como consecuencia de la renuncia de su presidente ejecutivo (CEO), Mike Ramsay, desplomarse a \$3.50 por acción. Con un nuevo CEO, TiVo logró al final el récord de tres millones de suscriptores a mediados de 2005, con lo cual logró un precio promedio de sus acciones de \$6 a \$7 por acción. Ahora la pregunta es cómo apaciguar a los inversionistas sin suprimir una aplicación que ayuda a vender el producto.

TiVo deconstruido Desde que se fundó en 1997, TiVo ha acumulado más de \$400 millones en pérdidas. Al analizar sus estructuras de costos e ingresos, incluido su servicio, tecnología, hardware e ingresos compartidos, en la figura 2, TiVo, una empresa enigmática, ha dividido sus ingresos y costos de varias formas. Ser una empresa que vive bajo la sombra del pesimismo de Wall Street, la pregunta se convierte en, ¿qué valor puede agregar TiVo

además de exagerar sus últimos desarrollos tecnológicos? En cuanto a los ingresos por servicio, por ejemplo, TiVo necesita saber el valor real de sus suscriptores, no el número de los suscriptores de los socios de TiVo como DirecTV y Comcast. Cuando se analiza el valor de esta cuestión en especial se llega a preguntas más importantes: ¿Por cuánto tiempo un suscriptor de TiVo permanece siéndolo? ¿Cuánto paga un suscriptor y cuánto está dispuesto a pagar? ¿Cuántos ingresos por publicidad producen los usuarios por cada etiqueta sobre la que hacen clic? ¿Por cuánto tiempo y cómo podrá mantener TiVo a sus suscriptores?

En cierta forma, el problema del huevo y la gallina puede ser en gran parte el problema de los ingresos por hardware de TiVo cuando las personas dirían, "¿Qué, que TiVo personaliza tu propia red de televisión? ¿De qué rayos hablas?" Poder lograr las economías de escala deseadas debe ser la preocupación central de TiVo. Aunque se ofrezcan rebajas, TiVo no ha llegado al punto de precio que en realidad atrae a las personas. Ofrece tres tipos de consolas según las horas de capacidad de almacenamiento de programación, que varían de 80 horas en la consola Series2 a 300 horas en la Series HD. Para la consola básica Series2, hay una cuota única de \$99.99 por 80 horas y \$199.99 por 180 horas, mientras que la consola HD cuesta \$799.99 y tiene una capacidad de almacenamiento de 300 horas.

Figura 2 TiVo Inc.

Estados de operaciones condensadas y consolidadas (en miles, excepto por acción y montos de acciones (sin auditar)

	Corte a tres meses octubre 31		Corte a nueve meses Octubre 31	
	2006	2005	2006	2005
	Ajustado		Ajustado	
Ingresos				
Ingresos por servicio y tecnología	\$ 52 616	\$ 43 197	\$ 160 605	\$ 123 891
Ingresos por hardware	27 978	24 652	53 666	39 827
Reembolsos ingresos por acción y otros pagos al canal	(14 934)	(18 234)	(32 932)	(27 860)
Ingresaos netos	65 660	49 615	181 339	135 858
Costos de ingresos				
Costos de ingresos por servicios y tecnología (1)	13 826	8 508	44 256	24 832
Costos de ingresos por hardware	31 925	24 667	68 678	48 006
Costo total de ingresos	45 751	33 175	112 934	72 838
Margen bruto	19 909	16 440	68 405	63 020
Investigación y desarrollo (1)	12 221	9 712	37 973	30 394
Ventas y marketing	10 123	10 006	25 856	24 410
General y administrativo	9 811	11 702	35 961	26 249
Gastos totales de operación	32 155	31 420	99 790	81 053
Pérdida por operaciones	(12 246) (14 980)	(31 385)	(18 033)	
Ingresaos por interés	1 291	826	3 341	2 184
Gastos de interés y otros	(133)	(10)	(165)	(13)
Pérdida antes de impuestos sobre ingresos	(11 088)	(14 164)	(28 209)	(15 862)
Provisión para impuestos sobre ingresos	(4)	—	(35)	(51)
Pérdida neta	\$ (11 092)	\$ (14 164)	\$ (28 244)	\$ (15 913)
Pérdida neta por acción común, básica y dividida	\$ (0.12)	\$ (0.17)	\$ (0.32)	\$ (0.19)
Promedio ponderado de acciones comunes que se usa para calcular la pérdida neta por acción básica y diluida	<u>91 930 061</u>	<u>84 200 655</u>	<u>87 680 571</u>	<u>83 362 402</u>

(continúa)

Figura 2 TiVo Inc. (continuación)

	Corte a tres meses Octubre 31,		Corte a nueve meses Octubre 31,	
	2006	2005	2006	2005
		Ajustado		Ajustado
(1) Incluye el gasto (beneficio) por compensación basado en recursos como sigue:				
Costo de ingreso por servicio y tecnología	\$ 365	\$ —	\$ 1 035	\$ —
Investigación y desarrollo	1 608	(6)	4 177	(131)
Ventas y marketing	474	20	1 264	(20)
General y administrativa	1 636	151	4 257	199

Las notas adicionales son parte integral de estas declaraciones condensadas y consolidadas.

	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Datos de estado de operaciones consolidada:							
Ingresos							
Ingresos por servicio	\$ 3 782	\$ 989	\$ 19 297	\$ 39 261	\$ 61 560	\$ 107 166	\$ 167 194
Ingresos por tecnología	\$ —	\$ —	\$ 100	\$ 20 909	\$ 15 797	\$ 8 310	\$ 3 665
Ingresos por hardware	\$ —	\$ —	\$ —	\$ 45 620	\$ 72 882	\$ 111 275	\$ 72 093
Reembolsos, ingreso por acción y otros pagos al canal	\$ (5 029)	\$ (630)	\$ —	\$ (9 780)	\$ (9 159)	\$ (54 696)	\$ (47 027)
ingresos netos	\$ (1 247)	\$ 359	\$ 19 397	\$ 96 010	\$ 141 080	\$ 172 055	\$ 195 925
Costo y gastos							
Costo de ingresos por servicios	\$ 18 734	\$ 1 719	\$ 19 852	\$ 17 119	\$ 17 705	\$ 29 360	\$ 34 179
Costo de ingresos por tecnología	\$ —	\$ —	\$ 62	\$ 8 033	\$ 13 609	\$ 6 575	\$ 782
Costo de ingresos por hardware	\$ —	\$ —	\$ —	\$ 44 647	\$ 74 836	\$ 120 323	\$ 84 216
Investigación y desarrollo	\$ 25 070	\$ 2 544	\$ 27 205	\$ 20 714	\$ 22 167	\$ 37 634	\$ 41 087
Ventas y marketing	\$ 151 658	\$ 13 946	\$ 104 897	\$ 48 117	\$ 18 947	\$ 37 367	\$ 35 047
General y administrativo	\$ 15 537	\$ 1 395	\$ 18 875	\$ 14 465	\$ 16 296	\$ 16 593	\$ 38 018
Costos totales	\$ 210 999	\$ 19 604	\$ 170 891	\$ 153 095	\$ 163 560	\$ 247 852	\$ 233 329
Porcentaje de costos sobre ingresos	-16 921%	5 461%	881%	159%	116%	144%	119%
Pérdida neta a partir de las operaciones	\$ (212 246)	\$ (19 245)	\$ (151 494)	\$ (57 085)	\$ (22 480)	\$ (75 797)	\$ (37 404)

(continúa)

Figura 2 TiVo Inc. (continuación)**Balances generales condensados y consolidados (en miles, salvo las cantidades de las acciones) (no auditado)**

	31 de octubre de 2006	31 de enero de 2006		
	Ajustado			
ACTIVO				
ACTIVO CIRCULANTE				
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 78 898	\$ 85 298		
Inversiones a corto plazo	28 067	18 915		
Cuentas por cobrar, neto de reserva para cuentas dudosas de \$121 y \$56	27 300	20 111		
Inventario de bienes terminados	34 107	10 939		
Gastos prepagados y otros, circulantes	<u>4 327</u>	<u>8 744</u>		
Total de activos circulantes	172 699	144 007		
ACTIVO A LARGO PLAZO				
Propiedad y equipo, neto	10 874	9 448		
Tecnología comprada, software capitalizado y activos intangibles, neto	17 580	5 206		
Gatos prepagados y otros, largo plazo	<u>597</u>	<u>347</u>		
Activo total a largo plazo	<u>29 051</u>	<u>15 001</u>		
Activo total	<u>\$ 201 750</u>	<u>\$ 159 008</u>		
PASIVO Y CAPITAL /(DÉFICIT) DE LOS ACCIONISTAS				
PASIVO				
PASIVO CIRCULANTE				
Cuentas por pagar	\$ 28 278	\$ 24 050		
Pasivos devengados	32 553	37 449		
Ingresos diferidos, circulantes	<u>56 596</u>	<u>57 902</u>		
Pasivo circulante total	117 427	119 401		
PASIVO A LARGO PLAZO				
Ingreso diferido, largo plazo	51 550	67 575		
Renta diferida y otras	<u>2 208</u>	<u>1 404</u>		
Pasivo a largo plazo total	<u>53 758</u>	<u>68 979</u>		
Pasivo total	171 185	188 380		
COMPROMISOS Y CONTINGENCIAS (vea nota 10)				

(continúa)

Figura 2 TiVo Inc. (continuación)**Balances generales condensados y consolidados (en miles, salvo las cantidades de las acciones) (no auditado)**

	31 de octubre de 2006	31 de enero de 2006
	Ajustado	
CAPITAL /(DÉFICIT) DE LOS ACCIONISTAS		
Acciones preferentes, valor nominal \$0.001:		
Las acciones autorizadas son 10 000 000;		
Acciones emitidas y en circulación = ninguna	—	—
Acciones ordinarias, valor nominal \$0.001:		
Las acciones autorizadas son 150 000 000;		
Las acciones emitidas son 96 922 295 y 85 376 191, respectivamente y las acciones en circulación son 96 841 792 y 85 376 191, respectivamente	97	85
Capital pagado adicional	753 373	667 055
Compensación diferida	—	(2 421)
Déficit acumulado	(722 335)	(694 091)
Menos: acciones en cartera, a costo – 80 503 acciones	(570)	—
Capital total de los accionistas (déficit)	30 565	(29 372)
Pasivo total y capital de los accionistas (déficit)	<u>\$ 201 750</u>	<u>\$ 159 008</u>

TiVo también ha sido un gran usuario de las rebajas por correo, que es uno de sus medios de ingreso mostrados en la figura 2. Según con *BusinessWeek*, se reconocieron cinco millones de dólares en ingresos adicionales porque casi la mitad de los 100 000 nuevos suscriptores de TiVo no pudieron solicitar una rebaja de \$100. Este tipo de estrategia es conocido entre los expertos en marketing como el “efecto de la caja de zapatos”, y esta causa promocional ya generó grandes repercusiones positivas para TiVo.

Operaciones: Investigación y desarrollo, el Equipo “A”

Una vez más, la palabra *interactivo* está en el aire. El equipo de investigación y desarrollo de TiVo se asegura de construir un TiVo desde la perspectiva del usuario y sus hábitos de consumo de la televisión. TiVo tiene foros de comunicación por medio de tivocommunity.com y TiVo hackers. En este foro se permiten las críticas y hasta se fomentan, siempre y cuando sean constructivas y ayuden a TiVo a crecer. Se permite a los usuarios y a los aspirantes a usuarios de TiVo decir lo que les

gusta y disgusta, y expresar cómo esperan ver a TiVo en el futuro. Las ideas que se generan a través de este foro ayudarán al equipo de investigación y desarrollo de TiVo y sus desarrolladores a trabajar e innovar de manera continua con base en los estilos de vida siempre cambiantes de las personas. A TiVo también le inquieta que los niños usen su plataforma de forma incorrecta. Es por ello que ha colaborado con los padres para desarrollar una aplicación llamada TiVo Parental Zone, que permite a los padres controlar lo que en realidad ven sus hijos. Los problemas de privacidad han sido una constante en la industria de la tecnología de punta. TiVo ha logrado proteger a su comunidad en lo concerniente a la privacidad al almacenar tal información en una computadora detrás de su “firewall” en una ubicación segura, y suele restringir el número de empleados internos con acceso a esos datos.

Antes, el equipo de investigación y desarrollo de TiVo estaba compuesto tan sólo por ingenieros contratados; ahora, TiVo se asegura de que su equipo de investigación y desarrollo esté compuesto por un grupo de ingenieros diversos, creativos y orientados al detalle. Su principio de investigación intensiva es que los beneficios deben

extenderse a las conductas existentes de las personas. El equipo de diseño tiene pasos muy detallados que seguir para adaptarse a las necesidades de los estilos de vida. Como un ejemplo del meticuloso proceso de diseño de producto, TiVo creó un control remoto que combina la personalización y la interconectividad. El control remoto de TiVo tiene una función de pulgares arriba y abajo para que los usuarios con tan sólo un clic califiquen los programas y así TiVo pueda saber qué grabar. Además, tiene un código Braille en su control para usuarios con deficiencias visuales. Otros procesos de investigación y desarrollo incluyen las pruebas de producto y el desarrollo de su software y plataformas, integración de producto de software a sistemas satelitales e integración de producto como la integración de quemadores DVD y la grabadora TiVo. Además de desarrollar sus productos principales, el equipo de investigación y desarrollo de TiVo también intenta diseñar plataformas y tecnología que pueda usarse con otros productos y mejorar la demanda de los principales productos de TiVo, como la capacidad de conectarse a computadoras, otras tecnologías de teatro en casa y, en especial, a sistemas de cable y satélite.

Debido a que existe una intensa competencia en la industria de las DVR, TiVo encontró la necesidad de patentar su software avanzado y la tecnología de su plataforma. Licenció su software TiVoToGo al fabricante de chips AMD, el de medios digitales a empresas como Sonic Solutions y Microsoft para permitir la reproducción de video en PC de bolsillo y teléfonos inteligentes. Hasta hoy, TiVo tiene 85 patentes y 117 solicitudes de patentes pendientes, esto incluye las patentes nacionales e internacionales, lo cual preocupa a sus rivales. TiVo licencia sus patentes por medio de varios socios de confianza, como Sony, Toshiba, Pioneer y DirectTV. Cree que licenciar su tecnología a terceros ha sido su mejor modelo de negocio.

Equipo ejecutivo y gerencial La alta gerencia de TiVo siempre está involucrada en sus operaciones y promociones. El ex CEO, Mike Ramsay, solía viajar a Japón para conducir seminarios y juntas con fabricantes de electrónica de consumo. Este esfuerzo fue un intento por convencer a los fabricantes de integrar el software de TiVo en sus productos. Para asegurarse de que todo marchara bien, el ex presidente ejecutivo se enfocó en mantener sus sociedades. Rara vez estaba en su oficina, en lugar de ello pasaba su tiempo hablando con empresas que podían ayudar a TiVo a desarrollar software y suscriptores. Sin embargo, se cometieron muchos errores durante su gestión, como el doble despido de empleados

en 2001. El 5 de abril de 2001 se despidió a 80 empleados (alrededor de 25% de la planta laboral) y el 31 de octubre sucedió lo mismo a otros 40 (alrededor de 20% de la planta laboral). Mike Ramsay sólo era un ingeniero en acción. Sabía cómo ser creativo y construir máquinas maravillosas, pero en realidad no conocía bien la industria o cómo manejar una empresa y salvarla de ahogarse. Como consecuencia, Mike Ramsay renunció a mediados de 2005 y se implementó un cambio en la presidencia. El nuevo CEO es el ex presidente de NBC Cable, Tom Rogers, una fortaleza en la administración de TiVo.

Además, el consejo de administración de TiVo está compuesto por individuos de diversos ámbitos y empresas; sin embargo, esto es en realidad una de las preocupaciones de TiVo. Necesita más miembros provenientes de la industria que puedan incluir el futuro de la misma de DVR/cable; quizás ellos podrían tomar mejores decisiones.

DORMIR CON LOS ENEMIGOS

¡Hasta luego, TiVo! ¡Hola DVR!

La industria

El mercado de las videogramadoras digitales o DVR está en la convergencia de cuatro industrias establecidas: radiodifusión y televisión, software y programación, instrumentos electrónicos y equipo de comunicaciones.

TiVo se ha enfrentado a varios obstáculos al introducir una tecnología disruptiva en la industria. Cuando una DVR tiene el potencial de que se le considere una “tecnología disruptiva”, esto significa que la tecnología crea algo nuevo que usurpa a los productos, servicios y modelos de negocio existentes. De acuerdo con Mike Ramsay, el fenómeno DVR estableció que “las personas en realidad quieren tomar el control de la televisión y si se les da no querrán devolverlo”. Aunque TiVo ha agregado de manera innovadora todo el software, las plataformas y los servicios que una consola independiente DVR de TiVo puede ofrecer, ésta debe tener conexión a una red de cable o señales satelitales. Por tanto, los usuarios que quieran las DVR de TiVo necesitarán suscribirse a TiVo, pagar cuotas únicas por las consolas y suscribirse también a proveedores de señales de cable o satélite como Comcast y DirectTV. Por tanto, la DVR de TiVo estaba equipada con sintonizador integrado listo para cable, para usarlo con cualquier consola externa de cable o receptor satelital. ¿TiVo ha hecho muchas alianzas, al tiempo en que compite con operadores de

cable y satelitales? Con las compañías de cable, satélite y electrónica tratando de impulsar sus aparatos DVR, se espera que la industria de las DVR crezca con rapidez.

En términos de participación de mercado, TiVo afirma cubrir todo el mercado de Estados Unidos.

¿Amigos o adversarios?

En 2000, AOL invirtió \$200 en TiVo y se convirtió en el accionista más grande de la empresa y uno de sus principales socios de servicio. El trato permitió a TiVo lanzar una consola que ofrecía tanto sus capacidades como los servicios de AOL. Además de AOL, TiVo estableció otra sociedad de servicio. TiVo, Discovery Communication y NBC suscribieron un contrato de \$8.1 millones en forma de servicios promocionales y publicitarios. Más tarde se pagaron cinco millones adicionales a NBC por promociones. NBC también colaboró en investigación y desarrollo, lo cual permitió a TiVo usar una parte de su red satelital. AT&T ayudó al mercado de TiVo y a vender el servicio en las áreas de Boston, Denver y Silicon Valley. BSkyB fue el socio de servicios de TiVo en Reino Unido. La agencia Creative Artists comercializó y dio apoyo promocional a la videograbadora personal y, a cambio, recibió 67 122 acciones preferentes.

A pesar de todas las sociedades de las que disfruta TiVo, la empresa en realidad ha enfrentado un difícil desafío: las compañías de cable y satélite que pueden ser sus amigas o enemigas. Éstas ahora ofrecen consolas equipadas con DVR de su propiedad. Los operadores de cable como Time Warner Cable y Cox Communications ofrecen capacidad integrada de DVR en sus consolas y equipo "gratuito" a sus suscriptores. A finales de agosto de 2003, Echostar anunció una promoción de DVR gratuita, lo cual no había tenido precedentes en internet. La unidad tan costosa en ventas minoristas de TiVo podría hacer peligrar la subsistencia de la empresa. Hay relativamente pocos proveedores de cable y satélite, lo cual da a TiVo poco poder sobre ellos. Estas empresas pueden determinar el precio de la tecnología TiVo, porque siempre pueden desarrollar o comprar unidades genéricas de DVR para su base de suscriptores. Aunque TiVo ha cedido parte de sus utilidades a sus socios, éstos decidieron tener relaciones estratégicas con competidores y compañías de cable por la distribución y el crédito de su fuerza de ventas.

Antes, DirecTV había sido la columna vertebral de TiVo, el socio de servicio que había impulsado de la manera más fructífera su crecimiento. Además, los actuales 4.4 millones de suscriptores de TiVo provienen principalmente de su trato con DirecTV. Desde 2002, los

suscriptores al servicio de TiVo por medio de DirecTV han aumentado de 230 000 a 2.1 millones, lo cual representa más de la mitad de todas las suscripciones satelitales de DVR. Antes, cuando DirecTV comenzó las negociaciones con TiVo, el proveedor satelital ya contaba con un servicio de DVR por medio de su sociedad con Ultimate TV de Microsoft. Para que los usuarios vieran sus programas, las suscripciones a sus canales variaban de \$29.99 al mes para 40 canales a \$65.99 al mes para más de 250 canales.

Dado que DirecTV desarrolló su propio dispositivo DVR con NSD Group, la empresa afirmó en 2005 que dejaría de comercializar y vender las videograbadoras digitales de TiVo entre sus suscriptores de televisión satelital. Sin embargo, las unidades DVR de DirecTV cuestan a los usuarios la tarifa única de \$299, que incluye funciones exclusivas, como la capacidad de saltar a escenas específicas, así como permitir a los usuarios pagar para descargar cualquier película de pago por evento mientras la están viendo. En 2006, TiVo y DirecTV suscribieron un acuerdo de extensión comercial por tres años. El acuerdo permitía a los usuarios existentes de DirecTV usar la DVR de TiVo y continuar recibiendo el mantenimiento y soporte de DirecTV. Como parte del acuerdo, TiVo y DirecTV también dijeron que no se demandarían entre ellos por los derechos de patente. Con el acuerdo con DirecTV a punto de expirar, TiVo trata con urgencia de diferenciar su producto y lucha por suscribir otros acuerdos de distribución.

En julio de 2000, Comcast, un operador de cable, accedió ofrecer como prueba consolas TiVo a sus suscriptores, con la esperanza de que esa prueba generara una transacción mayor en la que Comcast integraría el software de TiVo a sus consolas de cable. Después de discutirlo, Comcast vaciló y no estaba dispuesto a transigir. En abril de 2001, cuando otra prueba falló en generar una transacción mayor, TiVo despidió a alrededor de 25% de su personal. En noviembre de 2001, AT&T Broadband accedió ofrecer las DVR de TiVo entre sus clientes, pero en pocas semanas, Comcast puso fin a la transacción al adquirir al proveedor de cable y a sus 14 millones de clientes. Además, en 2002, los operadores de cable como Comcast terminaron desarrollando sus consolas DVR del tipo de las de Motorola y Scientific Atlanta. Sin embargo, al igual que DirectTV, Comcast, la compañía de cable de la nación, anunció en marzo de 2005 que ofrecería a los clientes un servicio de videograbadora de TiVo y que hasta permitiría que éste desarrollara su software para la plataforma DVR de Comcast. Comcast y TiVo accedieron trabajar para lograr que el servicio de DVR de TiVo y su aplicación interactiva de

publicidad (sistema de administración de la publicidad) fuera accesible desde las consolas de DVR red de cable de Comcast. Este acuerdo también contemplaba que bajo el nombre de la marca TiVo, el primero de sus productos desarrollados de manera conjunta saliera al mercado a mediados finales de 2006.

Las suscripciones mensuales en 2006 a los servicios básicos o extendidos de cable de Comcast costaban a los usuarios \$8.63 o \$52.55, respectivamente. Por agregar la función de DVR, los usuarios pagaban \$13.94 además de la suscripción a TiVo, lo cual varía de \$12.95 a \$16.95 al mes, dependiendo de la duración del plan elegido, que es de uno a tres años. Debido al acuerdo con Comcast, las acciones de TiVo cerraron en alrededor de 75%, o \$2.87 por acción, a \$6.70. Los inversor nistas se sentían optimistas por las noticias, algunas de ellas mejoraron la calificación de riesgo de TiVo de venta a retención. A pesar de ello, hay preocupación por el futuro de TiVo, en especial desde que DirecTV comenzó a usar una segunda empresa, NDS, para proveer el servicio de DVR; mientras tanto, un trato con Comcast alivió parte de esas inquietudes al abrir una cuantiosa y posible audiencia para el servicio de TiVo. De acuerdo con un expediente de la SEC, TiVo recibe un pago anticipado de Comcast para crear un nuevo DVR compatible con el servicio actual de Comcast. TiVo también recibe una cuota mensual recurrente por cada suscriptor de Comcast que usa TiVo.

El trato de TiVo con Comcast y DirecTV fue posible sólo debido a las diferencias tecnológicas que podían ajustarse. Lanzar nuevas tecnologías como las de las DVR será más fácil para los transmisores satelitales debido a que los cambios pueden hacerse en una ubicación central. En cuanto a los operadores de cable, tendrán que desarrollar la tecnología de manera gradual, a medida que tienen diferentes equipos en distintas áreas. Con todas estas transacciones, ¿las oportunidades de TiVo podrían trascender a la televisión y ayudarle a convertirse en un proveedor de software?

Además, con el énfasis en lo portátil, TiVo y Bell-South Fast Access DSL accedieron a poner en práctica una variedad de planes de marketing conjunto. Con la fuerte presencia en el sureste y la renovada satisfacción de los clientes de BellSouth, TiVo puede convertir su conexión DSL en una vía de acceso para el contenido en video enviado directamente a los televisores. Para extender la grabación de programas a los teléfonos celulares, su última aplicación TiVo Mobile, TiVo firmó un trato con Verizon para llevar por primera vez las capacidades pioneras de DVR más allá de las consolas de televisión

hasta los teléfonos celulares. En términos de contenido, TiVo también se ha involucrado en nuevas sociedades con CBS Corp., Reuters Group PLC y la revista *Forbes*, sin mencionar a New York Times Company, la National Basketball Association y otras empresas. Esto hará que los programas de noticias y entretenimiento se puedan descargar en los TiVos. International Creative Management recomendará los programas de televisión, películas y videos de internet que los usuarios pueden descargar en sus consolas. Por último, TiVo ha decidido abrirse a los videos amateur mediante un convenio con One True Media Inc., una empresa incipiente de internet que opera un servicio web diseñado para ayudar a los usuarios a editar con facilidad sus grabaciones en bruto para convertirlas en sofisticadas películas caseras.

EL TALKATIVO

...¡Adelante! Están hablando en el idioma HD... ¡Sí!

Los aparatos electrónicos de alta definición en la industria del entretenimiento son ahora los nuevos artículos de electrónica de consumo más importantes. Los productos HD se enfocan más en la calidad de lo que se ve y escucha más que en lo compacto que son en comparación con hace una década. Entre estos aparatos están la televisión en alta definición (HDTV), radiotransmisión (HD), HD DVD, radio HD, fotografía HD y hasta audio HD.

TiVo está unido en particular con la HDTV, que se introdujo primero en Estados Unidos en la década de los noventa. Es básicamente un sistema de transmisión de televisión digital que usa una resolución significativamente más alta que los formatos tradicionales de NTSC, PAL y SECAM. La tecnología de la época era muy costosa. Hoy, a medida que los precios han disminuido, la HDTV está convirtiéndose en la tendencia principal. Varias personas ya han comprado HDTV y la mayoría planea comprar pronto una. Para 2007, los aparatos HDTV se usaban en 24 millones de hogares estadounidenses. Para 2009, la HDTV habría reemplazado a la antigua televisión de definición estándar. Con el precio de los discos duros disminuyendo cada vez más y la creciente tecnología de la HDTV, la demanda de productos en alta definición (HD) también está aumentando. Gracias a la HDTV, los usuarios obtienen una calidad de imagen mucho mejor que con la televisión estándar, con más claridad en la pantalla y movimientos más definidos, colores más ricos y naturales, y sonido envolvente.

TiVo HD

Hace poco, TiVo anunció el TiVo Series3 que permitirá a los clientes grabar programas de televisión en alta definición y cable digital. A medida que las personas experimenten la HDTV, el servicio de TiVo será cada vez más atractivo. Una vez más, TiVo ha establecido los estándares tecnológicos en el medio. La versión TiVo Series3 HD permite a los consumidores hacer muchas cosas adicionales y ofrece calidad de HD tanto visual como de audio.

TiVo sabe que la gran calidad de los videos necesita estar respaldada por una gran calidad de audio; por tanto, se esfuerza en desarrollar tecnología de audio y recibió la certificación como la primera grabadora de medios digitales en alcanzar el estándar de desempeño en HDTV. THX es famoso por haber desarrollado el estándar más alto en audio, sobre todo en sistemas de sonido envolvente, en la industria del entretenimiento así como de los medios.

TiVo SERIES3

La nueva TiVo Series3, con un precio de 799 dólares, tiene la capacidad de grabar dos programas en alta definición de manera simultánea mientras reproduce un tercer programa grabado previamente. También tiene dos entradas de señal y acepta televisión por cable y señales aéreas. Esto reemplaza al existente así como al salto de comerciales de 30 segundos. Este nuevo TiVo en alta definición es diferente, porque no hay una membresía sujeta a un tiempo para él en comparación con

otros DVR anteriores. ¿Es éste un cambio en el modelo de ingresos de TiVo? Éste desea orientarse ahora a la entrada de ingresos basada en suscripciones.

Enemigos del TiVo HD

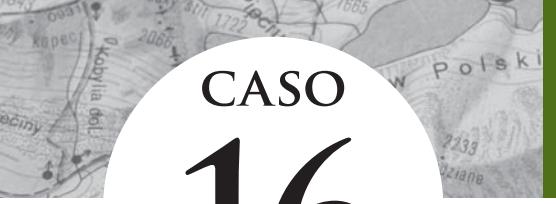
Ahora que la tendencia hacia la alta definición está inundando la industria del entretenimiento, los competidores de TiVo están ofreciendo también sus propios DVR HD, no un DVR cualquiera.

Comcast ofrece en renta sus consolas DVR a sus suscriptores por \$13.94 al mes, pues no venden sus consolas a sus clientes. Con las consolas HD DVR fabricadas por Motorola y Scientific Atlanta, los usuarios pueden navegar por sus propias preferencias tal como con el TiVo, salvo que éste tiene mejores y más aplicaciones integradas a sus consolas. Por otra parte, con las consolas DVR de Comcast, los usuarios podrán observar la variedad de canales que ofrece esta empresa a cambio de una cuota de suscripción mensual a los canales de cable.

DirecTV, alguna vez amigo pero quizás pronto enemigo, permite a sus suscriptores agregar un servicio de suscripción adicional a DVR por \$4.99 al mes además de la renta mensual por el paquete de servicio a los canales de cable de DirecTV, la cual va de \$29.99 a \$65.99. Al igual que Comcast, DirecTV no permite que los usuarios se queden con las consolas de DVR; si un usuario tiene necesidad de una consola HD DVR, tendrá que pagar al contado \$299 con una rebaja de \$100. En cuanto al servicio DVR básico, DirecTV cobra por adelantado \$99.9.

Referencias

- <http://www.tivo.com>
- <http://en.wikipedia.org/wiki/TiVo>
- http://en.wikipedia.org/wiki/High-definition_television
- <http://egotron.com/ptv/ptvintro.htm>
- http://news.com.com/TiVo,+Comcast+reach+DVR+deal/2100-1041_3-5616961.html
- http://news.com.com/TiVo+and+DirecTV+extend+contract/2100-1038_3-6060475.html
- <http://www.technologyreview.com>
- <http://www.fastcompany.com/magazine/16/tivo.html>
- <http://innovate.blogspot.com/2006/09/mike-ramsay-co-founder-of-tivo.html>
- <http://www.acmqueue.org/modules.php?name=Content&pa=showpage&pid=53&page=7>
- <http://www.internetnews.com/stats/article.php/3655331>
- http://thomashawk.com/2006/04/tivo-history-101-how-tivobuilt-pvr_24.html
- <http://www.tvpredictions.com/tivo/hd030807.htm>
- <http://www.tivocommunity.com/tivo-vb/showthread.php?threadid=151443>



CASO 16

LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ GLOBAL EN 2009

INTRODUCCIÓN

Conforme la primera década de este siglo se acerca a su fin, la industria automotriz global se ha ido a enfrentando a desafíos económicos sin precedentes. Una profunda recesión ha hecho descender las ventas de automóviles a niveles nunca antes vistos desde la década de los sesenta. Muchas empresas tradicionales, como General Motors (GM), Chrysler y Toyota, buscaron la ayuda del gobierno para sobrevivir a la depresión económica. En última instancia, Chrysler tuvo que acogerse a la protección del Capítulo 11 por quiebra. General Motors también tocó fondo. En cambio, Toyota, con \$19 000 millones en efectivo en su balance general, parecía estar bien posicionada para sobrevivir con decoro a la desaceleración económica.

Al mismo tiempo, dos cambios sísmicos tenían lugar en la estructura de la demanda global. Primero, mientras la demanda colapsó en muchas naciones desarrolladas durante 2008, el crecimiento continuó en algunas otras, en especial en China, país que predicen los expertos podría convertirse en el mercado automotriz más grande del mundo en algún momento entre 2016 y 2020. Al pensar en esto, varias compañías automotrices de los países en vías de desarrollo están utilizando sus mercados nacionales fuertes como trampolines para expandir su alcance global. Entre ellos están Tata Motors de India, que compró Jaguar y Land Rover a Ford en 2008, y la empresa china, Geely, que a mediados de 2009 supuestamente ofertaba para adquirir la unidad Saab de General Motors y la subsidiaria Volvo de Ford, ambos con sede en Suecia.¹ Además, los altos costos del combustible alejaban la demanda de los vehículos grandes, como los utilitarios deportivos (SUV) tan amados por los estadounidenses, hacia los automóviles más pequeños y eficientes en el consumo de combustible, incluidos los híbridos como el Ford Focus y el Toyota Prius.

ANTECEDENTES

Hace unos 50 años, el renombrado autor de libros de administración, Peter Drucker, llamó a la industria automotriz la “industria de las industrias”. En muchos aspectos, su descripción sigue siendo cierta en nuestros días. La industria produce al año más de 50 millones de automóviles y camiones, emplea a millones de personas en fábricas dispersas por todo el mundo y representa alrededor de 10% del producto interno bruto de muchos países desarrollados. La industria consume casi la mitad de la producción mundial de hule, 25% de su vidrio y 15% de su acero.² Sus productos son responsables de casi la mitad del consumo de gasolina en el mundo y son una de las principales causas del incremento de los niveles de dióxido de carbono en la atmósfera, el gas invernadero involucrado en el calentamiento global. Las ciudades modernas, con su dispersión suburbana acompañante, se han diseñado en función del automóvil, el cual ha dado forma a nuestro paisaje, cambiado nuestra atmósfera y ejercido una profunda influencia en la economía global. De hecho, ésta sigue siendo la industria de las industrias, que hoy pasa por penosos cambios.

El surgimiento de la industria moderna se remonta a 1913 y la primera implementación de Henry Ford de la tecnología de producción, la cadena de montaje en continuo movimiento, que revolucionaría gran parte del capitalismo industrial en las décadas siguientes. De inmediato, Ford se convirtió en el maestro de la producción en masa, con miles de Ford Modelos T en negro, de su planta Highland Park en Michigan. La producción en masa disminuyó de manera sorprendente los costos que suponía construir automóviles y sentó las bases para el surgimiento de un mercado de consumo masivo. Sin embargo, no fue Ford, sino Alfred Sloan, el presidente ejecutivo (CEO) de General Motors quien, a mediados de la década de los veinte, se dio cuenta de que la clave

Este caso es autoría de Charles W. L. Hill, de la University of Washington, como la base para la discusión en clase más que para ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación administrativa. Reimpreso con autorización de Charles W. L. Hill. Todos los derechos reservados. Copyright © Charles W. L. Hill, 2009.

para el éxito en la industria estaba en servir a los clientes al ofrecerles “un automóvil para cada bolsillo y propósito”.³ Bajo el liderazgo de Sloan, GM segmentó el mercado y produjo una variedad diferenciada de modelos para los consumidores. Al hacerlo, la empresa se apoderó del liderazgo del mercado detentado por Ford y, desde entonces, no ha renunciado a él.

Para finales de la década de los sesenta, General Motors, Ford y Chrysler dominaban el mercado de Estados Unidos; entonces, por mucho, el más grande del mundo. GM en cierto momento logró más de 60% de todas las ventas de automóviles en Estados Unidos, y en conjunto las tres empresas representaban más de 90% de las ventas. Además, las empresas ahora eran multinacionales, con operaciones importantes fuera de Norteamérica, en especial en Europa, el segundo mercado automotriz más grande. Sin embargo, esto estaba a punto de cambiar. Al aprovechar la mala situación económica ocasionada por las alzas de la OPEP en los precios del petróleo de la década de los setenta, los fabricantes extranjeros de automóviles eficientes en el consumo de gasolina comenzaron a invadir el mercado de Estados Unidos. Primero llegó Volkswagen, con su revolucionario VW Beetle, seguido por un gran número de fabricantes japoneses, entre los que destacan Honda, Nissan y Toyota.

Fue la invasión de Toyota lo que alentó la siguiente revolución en la fabricación de automóviles. Frente a un mercado nacional pequeño, muy competitivo y restringido por la falta de capital, Toyota comenzó a ajustar el sistema de producción en masa que Ford había desarrollado por primera vez. Los ingenieros trataron de hallar formas de construir de manera eficiente automóviles en volúmenes más pequeños y con menos capital. Después de años de experimentación, para la década de los setenta, un nuevo sistema de producción surgió en Toyota. Conocido después como “producción esbelta”, este sistema estaba basado en innovaciones que reducían los tiempos de preparación de la maquinaria y lograban que las fases de producción más cortas fueran más económicas. Cuando se combinaron con la introducción de los sistemas de inventario justo a tiempo (JIT), las prácticas laborales flexibles, el enfoque organizacional en la calidad y la práctica de detener la cadena de montaje para corregir defectos (la antítesis de la cadena de montaje de Ford, en continuo movimiento), el sistema de producción esbelta produjo incrementos importantes en la productividad y calidad del producto. A su vez, redujo los costos, mejoró el capital de la marca (brand equity) y le dio a Toyota una ventaja competitiva. Toyota aprovechó su sistema de producción esbelta para crecer con más rapidez que sus rivales; para 2008, la empresa

había reemplazado a General Motors como el fabricante automotriz más grande del mundo.

Como con el caso de la producción en masa, otros fabricantes de grandes volúmenes de automóviles comenzaron a imitar la innovación de Toyota de la producción esbelta con diferentes grados de éxito. Los competidores japoneses fueron los primeros en intentar adoptar la innovación de Toyota. Durante la década de los noventa, los fabricantes estadounidenses de grandes volúmenes de automóviles hicieron lo mismo. A pesar de esto, Toyota sigue disfrutando de una ventaja en la industria automotriz, gracias a su producción de excelencia, aunque la brecha ha disminuido de manera significativa. De la misma importancia ha sido la lenta respuesta estadounidense a las invasiones japonesas y europeas a su mercado nacional, pues ha permitido a los extranjeros adueñarse de una participación de mercado aún mayor.

Para finales de la primera década del nuevo siglo, los tres grandes de Estados Unidos (ahora conocidos como los Tres de Detroit) perdieron con rapidez su dominio del mercado nacional. En conjunto, GM, Ford y Chrysler representaban 47.9% de las ventas de automóviles y camiones ligeros en Estados Unidos en 2008, en comparación con 61.8% en 2003 y 74% en 1997 (los camiones ligeros incluyen las camionetas de carga y los SUV, ambos segmentos en los que los tres grandes habían sido muy fuertes).⁴ El otro 52.1% de las ventas se atribuyó a los productores extranjeros, en comparación con 26% en 1997. Además, en el otro extremo de la situación, en la década de los ochenta, cuando la mayor parte de los automóviles extranjeros se importaba a Estados Unidos, para 2008, la mayoría de los rótulos de marca se adhería en fábricas “transplante” ubicadas en Norteamérica.

Lo que salvaron los Tres de Detroit durante la década de los noventa y principios de este siglo, fueron las altas ventas de camionetas ligeras, en especial de SUV. A los fabricantes extranjeros los tomó por sorpresa el apetito estadounidense SUV, que aumentó mientras los precios del petróleo se mantenían bajos y la economía florecía. En 2003, GM, Ford y Chrysler aún representaban 74% de las ventas de camionetas ligeras. Pero ahí, también, la participación de mercado se erosionaba debido a las ganancias por parte de los modelos SUV japoneses y europeos.⁵ El rápido incremento en los precios del petróleo entre 2004 y 2008, cuando aumentaron a casi \$150 por barril, en comparación con \$20 por barril en 2001, puso fin al auge de dos décadas en las ventas de SUV, lo que despojó a los fabricantes estadounidenses de una de sus principales fortalezas. Con la competencia en el segmento de los automóviles de pasajeros intensificándose, el panorama para los Tres de Detroit lucía cada vez más

sombrío. Después, la recesión de 2008 golpeó a toda la industria.

LA CRISIS FINANCIERA GLOBAL DE 2008 Y LAS VENTAS DE AUTOMÓVILES

La recesión comenzó en el mercado estadounidense de la vivienda. Durante la década anterior, los acreedores hipotecarios habían hecho préstamos riesgosos a los compradores estadounidenses de casas, y era evidente que algunos de ellos no podían pagar los préstamos que se les otorgaban. Sin embargo, las “seductoras tasas” bajas que expiraban después de uno a cinco años, para ser reemplazadas por tasas de interés mucho más altas, persuadieron a muchos de embarcarse en obligaciones hipotecarias. Además, mucha gente pensaba que si no pudiera pagar su hipoteca siempre podría vender su casa y pagarla, lo cual resultó incorrecto.

Por su parte, se alentó a los acreedores hipotecarios a hacer préstamos riesgosos mediante el desarrollo de un mercado de títulos respaldados por hipotecas. Esto les permitió ofrecer varias hipotecas en títulos y venderlos a otras instituciones financieras, y así desplazar el riesgo. Las instituciones que compraron estos títulos respaldados por hipotecas compraron seguros para proteger su compra del riesgo de incumplimiento por parte de los beneficiarios de las hipotecas, lo cual redujo de forma significativa el valor de los bonos que detentaban. Este seguro asumió la forma de derivados complejos, conocidos como obligaciones garantizadas con colateral, o CDO, que se negocian entre las instituciones. Las CDO se consideraban como inversiones relativamente seguras, pues las tasas de incumplimiento sobre las hipotecas eran bajas.

Todo este sistema funcionó bien mientras los precios de la vivienda continuaban aumentando y los incumplimientos no. Pero en 2007, el aumento de dos décadas en los precios de la vivienda en Estados Unidos tuvo un final abrupto. Además, las tasas de interés comenzaron a aumentar en muchas tasas hipotecarias ajustables que se habían vendido a niveles muy bajos y atractivos. Cuando las tasas comenzaron a aumentar y sobrevino una oleada de incumplimientos, las ejecuciones hipotecarias alcanzaron récords históricos, y el incremento en la oferta de casas a la venta redujo los precios aún más. En este punto, el sistema financiero de Estados Unidos se fue a pique. El valor de los títulos respaldados por hipotecas y sus derivados como las CDO se desplomó, lo cual dañó los estados de resultados de muchas instituciones financieras. Debido a que

las instituciones financieras de todo el mundo habían estado comprando títulos y derivados estadounidenses respaldados por hipotecas, de inmediato la crisis se volvió global. Con activos en sus balances generales, las instituciones financieras no tuvieron más elección que reducir de manera drástica los nuevos préstamos que hacían y, después de décadas de créditos fáciles, de pronto se volvió muy difícil pedir dinero prestado.

La contracción en los créditos tuvo un gran impacto negativo en la industria automotriz pues los automóviles, que para muchas personas son la segunda compra más grande después de sus casas, se financian con préstamos. Además, incluso para las personas que compraban sus automóviles en efectivo, la crisis financiera las puso nerviosas y pospajaran la compra de artículos de gran valor como los automóviles hasta que la crisis se resolviera. En consecuencia, la demanda de automóviles cayó en picada. Para 2008, las ventas automotrices en Estados Unidos disminuyeron 18%, en comparación con 16.1 millones de unidades en 2007 a 13.2 millones de unidades en 2008. La mayor parte de la caída en las ventas se presentó en el segundo semestre del año, con los registros de ventas más bajos desde la década de los sesenta. Además, para 2009, la recuperación fue mínima. Standard and Poor's, por ejemplo, pronosticaba ventas estadounidenses de 11.5 millones de unidades en 2009, una caída de 39% con respecto a 2007.⁶

Lo que complicó la situación fue que en el momento en que la crisis financiera se presentaba, los precios del petróleo alcanzaron máximos históricos, de casi \$150 el barril en 2008. A medida que los precios de la gasolina aumentaban, las personas que compraban automóviles preferían modelos más eficientes en el consumo de combustible, muchos de los cuales no eran estadounidenses, sino producidos por pequeñas empresas extranjeras como Hyundai y Kia, de Corea, y Subaru, de Japón. Aunque los precios del petróleo disminuyeron a medida que la recesión se arraigaba, la percepción que predominaba era que una vez que la economía se recuperara, los precios del petróleo aumentarían de nuevo y la demanda de camionetas y SUV seguiría débil.

Aunque la contracción en la demanda fue más drástica en Estados Unidos, otros mercados también experimentaron fuertes declives y por muchas de las mismas razones: la crisis financiera global ocasionó la contracción en los créditos y aumentó la incertidumbre en el futuro, un duro golpe en especial para las ventas de automóviles. En Francia, por ejemplo, las ventas disminuyeron 15.8% en diciembre de 2008, en comparación con un año antes. En Japón, la cifra fue de 22%; en Italia de 13.3%; y en España de 49.9%.⁷ Los pronósticos

Figura 1 Ventas globales de automóviles: Pronósticos para 2000, 2007, 2008 y 2009 (millones de unidades)

	2000	2007	2008	2009 Pronóstico
Ventas globales totales	46.64	54.92	52.17	46.66
Norteamérica	19.77	18.83	15.85	12.80
Canadá	1.55	1.65	1.64	1.38
Estados Unidos	17.35	16.09	13.19	10.50
Europa occidental	14.75	14.75	13.54	12.46
Europa oriental	2.38	3.58	4.01	3.41
Asia	7.85	14.42	15.07	14.44
China	0.61	5.15	5.04	5.29
India	0.60	1.18	1.20	1.23
Sudamérica	1.89	3.34	3.70	3.55
Brasil	1.17	1.98	2.19	2.24

Fuente: "Auto Production Swings from Reverse into Drive," Global Auto Report, *Global Economic Research*, 19 de abril de 2009.

predecían ventas automotrices globales de alrededor de 46.6 millones de unidades en 2009, en relación con un punto máximo de 54.92 millones de unidades en 2007.⁸

Sin embargo, si bien las contracciones en la demanda son la norma en las naciones desarrolladas, la historia es muy diferente en los países en vías de desarrollo (figura 1). En China, India y Brasil, por ejemplo, la disminución en las ventas fue mucho menor y el crecimiento se reanudó a principios de 2009. En todos estos países, los niveles relativamente bajos de propiedad de automóviles, aunados al rápido crecimiento económico subyacente, sugieren que las ventas continuarán creciendo a ritmos saludables en años venideros.

Dos factores agravaron las disminuciones en las ventas para los fabricantes de automóviles. Uno fue su alto nivel de costos fijos. A medida que las disminuciones en las ventas superaban los umbrales de rentabilidad, los altos costos fijos ocasionaron un rápido incremento en las pérdidas. Para empeorar la situación, entre 2004 y 2008, se agregaron a la industria global alrededor de 19 millones de unidades de nueva capacidad productiva.

La combinación de ampliación de la capacidad global, seguida por una aguda contracción en la demanda, aunada al desplazamiento de la misma hacia automóviles más pequeños, resultó ser letal para muchas empresas. El golpe más duro fue para General Motors y Chrysler. Ambas empresas se vieron obligadas a buscar la ayuda del gobierno en un intento por salvarse de la quiebra. En total, el gobierno estadounidense había otorgado \$17 400 millones en ayuda a GM y Chrysler para principios de 2009. En cambio, Ford, que había conseguido un capital significativo de inversionistas privados en 2007, rechazó la ayuda del gobierno y señaló que, a pesar de las

pérdidas operativas, podría sobrevivir a la recesión. Pese a la ayuda, tanto Chrysler como GM se vieron obligadas a declararse en quiebra. Bajo un acuerdo negociado después de la quiebra de Chrysler, la empresa italiana Fiat tomaría el control de los activos de la empresa. Fiat había experimentado una recuperación radical entre 2004 y 2008, bajo la batuta de Sergio Marchionne, gracias a una combinación de eficiencias de producción y nuevos lanzamientos de productos, incluidos pequeños automóviles que se habían vendido bien en un entorno de altos precios del combustible. Para 2009, se supo que Fiat ofertaba para adquirir Opel, la subdivisión europea de General Motors.

Toyota también reportó una pérdida de \$3 600 millones para el año financiero que terminó en marzo de 2009, la primera como empresa pública, debido ante todo a la aguda disminución en las ventas en Estados Unidos y Japón. Sin embargo, con \$19 000 millones en efectivo en su balance general, resultado de años de cuantiosas ganancias, Toyota era una empresa financieramente segura. A pesar de esto, según se dice, la división financiera de Toyota buscó una ayuda por \$2 000 millones de parte del gobierno a través del Bank of Japan para ayudar a sus divisiones financieras a sobrevivir la crisis global de liquidez para préstamos.

Otros gobiernos, ansiosos por proteger los empleos, también inyectaban dinero para apoyar a sus productores locales. Los funcionarios del gobierno francés anunciaron que los fabricantes automotrices podrían esperar alrededor de \$7 800 millones en préstamos y garantías de crédito. Alemania reveló un plan similar. En Gran Bretaña, los fabricantes automotrices (casi la totalidad en manos extranjeras) solicitaron alrededor de

\$3 300 millones en créditos gubernamentales. Asimismo, el gobierno sueco ofreció cerca de \$3 400 millones en garantías de crédito a Volvo y Saab (que en ese tiempo eran propiedad de Ford y GM, respectivamente). En Brasil, donde el mercado continuaba creciendo, el gobierno dio instrucciones al Banco de Brasil para poner \$1 700 millones a disposición de las unidades de financiamiento de los fabricantes automotrices locales para poder lidiar con la crisis crediticia global.⁹

La oleada de ayuda gubernamental a los fabricantes de automóviles en problemas motivó una llamada de advertencia de parte de Pascal Lamy, presidente de la Organización Mundial de Comercio. Aunque eligió con cuidado sus palabras, Lamy parecía sugerir que los préstamos y las garantías de crédito eran, en realidad, subsidios a productores inefficientes y que de seguir, podrían distorsionar el comercio mundial y que constituiría un trato injusto en contra de los productores eficientes que no recibieron subsidios similares.

La mayoría de los pronósticos afirmaba que 2009 sería otro año difícil para la industria automotriz, aunque muchos pensaban que la demanda comenzaría a recuperarse hacia final del año y que la recuperación sería sostenida hasta 2011. Durante ese periodo, se predecía que el mayor crecimiento sería en los mercados emergentes de China, India y Brasil. Sin embargo, la estructura de la industria global podría alterarse de manera irreversible.

TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA

Varias tendencias importantes caracterizaron el panorama competitivo de la industria automotriz global en la primera década del siglo XXI. Entre las más importantes estuvieron el declive de los tres grandes de Estados Unidos, los patrones cambiantes de la demanda global (y en particular el crecimiento de China como principal mercado y productor) y la atención cada vez mayor puesta a los motores no tradicionales, como los híbridos y las celdas de combustible.

El declive de los tres grandes de Estados Unidos

El declive de los tres grandes productores estadounidenses de automóviles ha venido sucediendo por décadas. Con 90% de todos los automóviles y camiones vendidos en Estados Unidos hace mucho tiempo, para mediados de la década de los noventa esta cifra había descendido a

75%, y ahora estaba en cerca de 44% (figura 2). Responsable de esta erosión a su participación de mercado fue el trío japonés de Honda, Nissan y Toyota y, en menor grado, Volkswagen, Hyundai y Subaru. El declive fue más notorio en el segmento de los automóviles de pasajeros en la industria en el que los tres grandes vieron su participación mermada a menos de 42% para 2008. En cambio, el segmento de camiones ligeros ha sido durante mucho tiempo el origen del poderío de los productores estadounidenses, y en conjunto siguen teniendo en él una participación de 70%. Sin embargo, los declives en las ventas han sido muy agudos en este segmento debido al pobre rendimiento del combustible en la mayoría de las camionetas ligeras.

Muchas empresas extranjeras ahora construyen una parte importante de su producción en Norteamérica. Las inversiones japonesas comenzaron a principios de la década de los ochenta en respuesta a la amenaza de los controles de importaciones sobre las exportaciones japonesas. Para principios de este siglo, los productores extranjeros tenían la capacidad de construir alrededor de tres millones de automóviles en Estados Unidos, en comparación con 1981 cuando esta cantidad era nula.¹⁰ La inversión extranjera no muestra signos de desaceleración. Hyundai abrió su primera planta estadounidense en Montgomery, Alabama, en 2005, con lo que se convirtió en la primera compañía automotriz coreana en construir en Norteamérica. Mientras tanto, Toyota abrió su sexta planta norteamericana en San Antonio, Texas, en 2006. En conjunto, las plantas automotrices extranjeras representaban cerca de 30% de la producción automotriz estadounidense para 2008.

Figura 2 Participación de mercado estadounidense, automóviles de pasajeros y camionetas ligeras, febrero de 2009

Fabricante	Participación porcentual
General Motors	18.9%
Toyota	16.9%
Ford	14.3%
Chrysler	10.9%
Honda	10.6%
Nissan	8%
Otros mercados asiáticos	12.8%
Mercados europeos	7.6%

Fuente: Ward's Auto World, marzo de 2010.

Muchos estados ofrecían incentivos financieros como exenciones fiscales con el fin de atraer inversiones de parte de los productores extranjeros, así como los empleos asociados. Las estimaciones sugieren que para mediados de la década, el valor acumulado de los incentivos otorgados para atraer nuevas fábricas oscilaba entre \$1 200 millones y \$2 000 millones, lo cual se traduce en un incentivo de \$1 000 por cada automóvil construido por una fábrica de propiedad extranjera.¹¹

La adición de la capacidad extranjera creó un exceso de capacidad en el mercado estadounidense, que se hizo patente, en especial durante 2008 y 2009 cuando el exceso de capacidad productiva superó 40%. Como era de esperar, el resultado fue una competencia significativa por el precio. Esto incluyó un financiamiento con exención del IVA, compras con devolución de efectivo, cuantiosas reducciones sobre los precios de lista, pero ninguna de estas medidas fue suficiente para impedir que Chrysler y General Motors se fueran a la quiebra.

El éxito de los competidores extranjeros en el mercado estadounidense se ha atribuido a varios factores, como sus mejores diseños y ofertas más económicas en el consumo de combustible (en especial en el segmento de automóviles de pasajeros), calidad superior de producto, mayor productividad de los empleados y del capital y menores costos debidos a menos compromisos en cuanto a retiros y servicios médicos.

La calidad parece ser un factor importante para explicar los cambios en la participación de mercado en la industria. J. D. Power and Associates produce calificaciones basadas en la calidad de los automóviles vendidos en el mercado estadounidense. Durante años y de manera constante, las marcas Toyota y Honda han estado entre las mejores calificadas en la industria en cuanto a su calidad. Sin embargo, es notable que los productores estadounidenses han logrado grandes avances, a mediados de la primera década de este siglo, habían progresado bastante. Sin embargo, hasta 2008, los productores extranjeros seguían dominando las clasificaciones de confiabilidad de automóviles de J. D. Power, las cuales miden los problemas de cada 100 vehículos dentro de los primeros tres años en el mercado. Como se puede ver en la figura 3, en marzo de 2009, el promedio de la industria era de 170 problemas por 100 vehículos durante tres años. Aunque Buick y Jaguar, marcas propiedad de GM y Tata Motors de India, encabezaban la lista, las marcas de Toyota y Honda tuvieron mejores calificaciones que la mayoría de las marcas de Ford, Chrysler y GM (Tata Motors compró Jaguar a Ford en junio de 2008). No obstante, Ford ha

mostrado mejoras importantes en años recientes. Fue evidente que para 2009, el déficit de calidad que por mucho tiempo había privado entre los automóviles estadounidenses, se eliminó en algunas de las marcas.¹²

Respecto a las diferencias en la productividad, la historia es similar. Durante mucho tiempo, las plantas propiedad de estadounidenses habían estado en desventaja productiva en relación con sus competidores extranjeros. Sin embargo, la brecha se ha reducido de forma significativa en años recientes, puesto que los fabricantes estadounidenses han trabajado para mejorar las tecnologías de manufactura basadas en el modelo Toyota. De acuerdo con *Harbour Report*, una encuesta anual sobre la productividad manufacturera en las plantas estadounidenses de ensamblaje, a pesar de que en 2003 aún subsistía una brecha amplia, para 2007 ya se había reducido de manera importante (figura 4).¹³ De hecho, las plantas de Chrysler igualaban a las de Toyota y las de General Motors superaron a las de Nissan.

Figura 3 Estudio de la confiabilidad de los automóviles realizado por J. D. Power, 2009: Problemas por cada 100 vehículos durante 3 años

Marca	Clasificación
Buick	122
Jaguar	122
Lexus	126
Toyota	129
Acura	146
Cadillac	148
Honda	148
Ford	159
Chrysler	165
<i>Promedio industrial</i>	170
GM	174
Chevrolet	185
Volvo	186
Nissan	199
Dodge	202
Jeep	220
Pontiac	220
Volkswagen	260
Suzuki	263

Fuente: "Buick and Jaguar Tie to Rank Highest for Vehicle Dependability," comunicado de prensa de J. D. Powers, 19 de marzo de 2009.

Figura 4 Diferencias en la productividad medidas por el total de horas de mano de obra por unidad y las utilidades por vehículo entre las plantas estadounidenses

Fabricante	2003	2007	Utilidades de 2007 por vehículo
Ford	38.60	33.88	-1 467
Chrysler	37.42	30.37	-412
General Motors	35.20	32.29	-729
Nissan	32.94	32.96	1 641
Honda	32.36	31.33	1 641
Toyota	30.01	30.37	922

Nota: Las medidas de productividad están basadas en el ensamblaje, sellado, motor y transmisión combinados.

Fuente: Oliver Wyman, *The Harbour Report*, 2008, comunicado de prensa, 5 de junio de 2008.

A pesar del cierre de la brecha de productividad, los fabricantes estadounidenses de vehículos seguían perdiendo dinero por cada automóvil producido en 2007 (figura 4). La razón principal fue el alto costo de la mano de obra que afrontaban los tres grandes. Esto se debía no sólo a los salarios más altos sino a las obligaciones por servicios médicos y pensiones que los fabricantes estadounidenses habían sobrelevado por mucho tiempo no sólo para sus empleados actuales sino para sus jubilados. General Motors, por ejemplo, tenía 2.4 pensionados por cada empleado actual. A principios de la primera década de este siglo, tanto Ford como GM habían emitido bonos con valor de miles de millones de dólares para cubrir los gastos que representaban sus fondos de pensiones. Ahora, GM tiene que pagar \$1 000 millones al año en pagos de intereses sólo para mantener estos bonos. Además, la empresa debe pagar unos \$3 000 millones al año para cubrir los costos de los servicios médicos para jubilados. Asimismo, GM puede tener que incrementar los fondos destinados a su plan de retiro si el fondo no recibe un rendimiento a largo plazo de 9% anual.¹⁴

Como consecuencia de tales factores, en 2007, el costo promedio de la mano de obra para los tres grandes de Estados Unidos era de \$75 por hora, en comparación con \$45 por hora en las plantas ensambladoras de Toyota en Estados Unidos. Sin embargo, las tres empresas estadounidenses han estado renegociando sus contratos con los sindicatos como el llamado Union of Auto Workers (UAW) y han intentando lograr que éste sea el que se encargue de los jubilados. De hecho, la protección para la quiebra permitió a Chrysler y a GM acelerar este proceso. De acuerdo con *Harbour Report*, la repercusión inmediata consiste en que para 2011, las tarifas de

mano de obra por hora que pagar los tres grandes podrán reducirse a \$54.

Los costos de mano de obra podrán disminuir aún más para los fabricantes estadounidenses, con base en un convenio negociado con UAW a principios de 2009. El gobierno federal exigió este convenio como una condición para otorgar préstamos a GM y Chrysler, los cuales ascendieron a \$17 400 millones. El acuerdo consistió en reducir el pago a los trabajadores despedidos, facilitar las reglas laborales para permitir una mayor flexibilidad laboral y eliminar los incrementos salariales basados en el costo de vida. Aunque Ford no recibió ayuda gubernamental, el UAW suscribió el mismo convenio con todos los fabricantes estadounidenses, así que Ford también se benefició de este mandato gubernamental.¹⁵

Entre los fabricantes estadounidenses, Ford parece ser el más apto para salir de la recesión en la industria de 2008 a 2009. Ford obtuvo alrededor de \$23 500 millones en efectivo en 2006, antes del golpe asentado por la recesión, al hipotecar casi todas sus plantas y activos mientras las tasas de interés estaban bajas. Al principio de 2009, aún tenía \$13 400 millones en efectivo en su balance general, lo cual será suficiente para atravesar la recesión sin inyecciones adicionales de capital, a menos que la recesión se prolongue hasta los últimos meses de 2010. Como se observó antes, a pesar de recibir \$4 000 millones en apoyo gubernamental, Chrysler se acogió a la protección para la quiebra en mayo de 2009 y Fiat tomó el control administrativo de la empresa. GM, a pesar de recibir \$13 400 millones en apoyo federal, también se declaró en quiebra. Los problemas en GM y Chrysler parecen haber beneficiado a Ford, que comenzó a recoger la participación de mercado de sus rivales a partir del inicio de 2009.

Patrones cambiantes en la demanda global

A pesar de que el mercado automotriz estadounidense atravesaba una profunda recesión en 2008-2009, al igual de la mayoría de Europa y Japón, algunos mercados en vías de desarrollo continuaron expandiéndose. Hasta hace poco, en 2000, el mercado estadounidense representaba 37% de la demanda global. Para 2008, esta cifra fue de 25%, y se pronosticaba que disminuyera a 22% en 2009 (figura 1). China era quien encabezaba este crecimiento en los países en vías de desarrollo. En 2002 había sólo 16 vehículos por cada 1 000 personas en este país en rápido crecimiento y con 1 300 millones de habitantes. Esto se comparaba con más de 800 vehículos por cada 1 000 personas en Estados Unidos y 585 por cada 1 000 personas en Alemania. Para 2008, la cifra de China había aumentado a 30 por cada 1 000 personas, una cantidad aún muy baja. India, por su parte, también tenía una población numerosa, un rápido crecimiento económico y un bajo nivel de tenencia de automóviles (17 por cada 1 000 en 2008), así que ahí también se estaba presentando un rápido crecimiento en la demanda.¹⁶

J. D. Power estima que la demanda en China aumentará a 14.6 millones de unidades al año en 2013, en comparación con un poco más de cinco millones en 2008. Para 2018, J. D. Power pronostica una demanda de 19.9 millones de unidades al año en China, en comparación con la demanda de 17.6 millones de unidades en Estados Unidos, lo cual convertiría a China en el mercado más grande del mundo. De hecho, las ventas en China aumentaron a principios de ese año, cuando el gobierno ofreció subsidios en la compra de pequeños automóviles eficientes en el consumo de combustible. Durante los primeros cuatro meses de 2009, las ventas en China superaron a las estadounidenses. J. D. Power también observa un rápido crecimiento en la demanda de automóviles en Brasil, India y Rusia, y cree que para 2018 la demanda en los países en vías de desarrollo rebasará de en los países desarrollados.

Para atender a la creciente demanda, los fabricantes automotrices extranjeros han invertido grandes sumas de dinero en estos mercados. La producción automotriz en China, que ascendió a dos millones de unidades en 2001, estaba alcanzando los 10 millones de unidades para 2009. Paradójicamente, una de las empresas extranjeras más exitosas en China ha sido GM, que produce automóviles en ese país mediante dos joint ventures: una sociedad a partes iguales con Shanghai Automotive Industry, que produce y vende Chevrolet, Buick y Cadillac en China, y una participación minoritaria (de un tercio) en SAIC-GM-Wuling. China exige a los fabricantes automotrices extranjeros que formen parte

de joint ventures con los fabricantes locales. GM planea duplicar su capacidad china a dos millones de vehículos al año y lanzar 30 modelos nuevos hechos a la medida del mercado chino para 2014. Sin embargo, es importante hacer notar que la mayoría de las ventas de GM proviene de su joint venture con SAIC, en la que ésta tiene una participación mayoritaria de 51%.¹⁷ En mayo de 2009, GM anunció que comenzaría a exportar automóviles a Estados Unidos de su joint venture SAIC.

China también tiene su industria nacional. Además de empresas como SAIC y Shanghai Automotive, otros fabricantes de automóviles son Brilliance, Geely y Chery Automobile. Si bien estas empresas están comenzando a exportar su producción a otros países en vías de desarrollo, aún no han incursionado en mercados desarrollados como Estados Unidos y Europa occidental. Entre otras restricciones, sus automóviles no aprueban los estrictos requisitos de emisiones contaminantes que impone Estados Unidos. En 2009 se corría el rumor de que estas empresas consideraban comprar partes de GM y Ford, como Saab, Volvo y Hummer. Tal compra les daría acceso no sólo a marcas globales famosas sino también a los conocimientos tecnológicos, que en la actualidad es el punto débil de los fabricantes chinos.¹⁸ También estarían siguiendo el ejemplo de Tata Motors de India, otra compañía automotriz emergente que, en 2008, compró a Ford las marcas Jaguar y Land Rover.

Cambios en las operaciones

En un esfuerzo por sobreponerse a las condiciones competitivas en el mercado estadounidenses y en otros, las compañías automotrices están buscando más formas de eliminar costos del sistema o capturar más de la demanda disponible. Entre las iniciativas más notables en proceso está un intento de toda la industria por agilizar el desarrollo de productos, ofrecer una variedad más amplia de automóviles de nicho, trabajar más de cerca con los proveedores, desarrollar sistemas para construir automóviles sobre pedido e introducir híbridos de nueva generación.

Históricamente se necesitaban cuatro años y \$1 000 millones para desarrollar un nuevo modelo de automóvil y preparar una planta para su producción. Para recuperar estos costos fijos, las compañías automotrices necesitaban altos volúmenes de ventas, lo cual requería vender automóviles sin mejoras significativas durante cuatro o siete años. Para lograr economías de escala máximas, los fabricantes automotrices intentaban manejar sus fábricas a toda su capacidad, equivalente a producir 240 000 unidades al año. El ideal era que cada planta produjera sólo un modelo.

En años recientes, el mercado automotriz se ha fragmentado cada vez más. Ahora se actualizan con más frecuencia los modelos, con el fin de seguir el ritmo de los cambios en el gusto de los consumidores y las presiones competitivas, lo cual reduce los ciclos de vida del producto. Una variedad más amplia de automóviles de nicho en el mercado es consecuencia de que los clientes demanden mayor variedad y las compañías automotrices estén dispuestas a dárselas. El Ford Taurus, por ejemplo, fue alguna vez el automóvil de pasajeros mejor vendido en Estados Unidos con ventas anuales de alrededor de 500 000 (el equivalente a dos plantas funcionando a su máxima capacidad). Cuando las ventas disminuyeron, Ford decidió eliminar el Taurus y reemplazarlo con dos modelos, uno más pequeño y otro más grande.

Para recuperar los costos de tales ofertas, los costos de desarrollo y manufactura se debían reducir. Las compañías automotrices trataron de lograrlo mediante una plataforma y partes comunes en una variedad más amplia de automóviles. Un ejemplo que muestra la filosofía evolucionista de la industria es el deportivo convertible 2005 de GM, Pontiac Solstice. En la economía antigua, el Solstice nunca hubiera pasado de la etapa de diseño. Se pronosticaba que el automóvil vendiera sólo 25 000 unidades al año. Con un precio de lista proyectado de \$20 000, el volumen era insuficiente según el antiguo paradigma de recuperar los costos. Para fabricar de manera económica el automóvil, GM revolucionó su filosofía de diseño de productos. Al digitalizar gran parte del diseño del automóvil y las herramientas, GM pudo reducir \$50 millones de los costos de diseño. En el pasado, solían requerirse 12 ingenieros de diseño para que produjeran durante tres meses un modelo en arcilla, paso fundamental en el proceso de diseño. Ahora, un diseñador puede tomar una idea y convertirla en un video animado de un vehículo en tres semanas. GM ahorró otros \$80 millones en el diseño del automóvil, de manera que pudiera usar las herramientas existentes en su fábrica. Se pudo ahorrar más dinero gracias a la decisión de basar el automóvil en una plataforma común, llamada Kappa, que se usaría también para otros automóviles pequeños de tracción trasera. De acuerdo con GM, la empresa podría producir un número casi ilimitado de piezas basadas en la arquitectura Kappa, y cada vehículo sería rentable con un volumen de 20 000 a 25 000 al año.¹⁹

Usar la misma plataforma para una amplia gama de modelos se está convirtiendo con rapidez en la práctica estándar de la industria. Como con muchas otras tendencias en la misma, los japoneses fueron pioneros en esta práctica. Honda, por ejemplo, construye su minivan Odyssey, su camioneta Pilot y su Acura MDX, en la misma plataforma. En 2004, Chrysler basaba su flota

vehicular en 13 plataformas diferentes, pero para 2008, la empresa había disminuido este número a sólo cuatro, con lo cual redujo su presupuesto de desarrollo de producto de 42 000 millones a 30 000 millones. Ford y General Motors tienen planes similares. La plataforma Kappa para el Pontiac Solstice de GM también se usará para el nuevo cupé Saturn y al menos en un automóvil más de GM. En el desarrollo de su siguiente generación de Chevy Silverado y camionetas GMC Sierra, GM planea reutilizar gran parte de la plataforma existente y así reducir a la mitad los costos de desarrollo a casi \$3 000 millones. Durante los siguientes ocho años, Ford planea usar la plataforma de su sedán Mazda 6 (Ford en ese entonces era propietario de Mazda) como la base para 10 nuevos vehículos. La idea, de acuerdo con el director de operaciones de Ford, es diseñarla una vez y usarla con frecuencia.²⁰

Otra meta de diseño es probar y usar las mismas partes en una variedad más amplia de modelos y, cuando sea adecuado, usar partes de modelos antiguos en sus automóviles nuevos. Antes, los diseñadores de automóviles de Detroit se jactaban de que los nuevos modelos estuvieran rediseñados en su totalidad con nuevas partes. Ahora esto se considera costoso y lento. En General Motors, la meta es reutilizar de 40% a 60% de las partes de una generación de automóviles a la siguiente, para reducir el tiempo de diseño y los costos de mecanización. Ford ha reducido el número de partes. Por ejemplo, los ingenieros de Ford ahora eligen entre sólo cuatro tipos de volantes, en lugar de contemplar 14 diseños diferentes.

Como consecuencia, se reducen los costos y el tiempo de llevar los nuevos automóviles al mercado. La mayoría de los nuevos proyectos de desarrollo de GM abarca ahora programas de 24 meses, un periodo muy diferente de los de finales de la década de los ochenta cuando los ingenieros de GM celebraban porque habían logrado lanzar el Chevrolet Corsica en sólo 45 meses.²¹ Ford redujo su tiempo de desarrollo de producto 25% desde finales de la década de los noventa y aún sigue mejorándolo 10% cada año.

Junto con los cambios en la filosofía del diseño, las compañías automotrices están remodelando sus fábricas para reducir costos y hacerlas capaces de producir varios modelos de automóviles a partir de una misma plataforma. Al hacerlo, esperan reducir el punto de equilibrio para un nuevo modelo automotriz. Con el Solstice, por ejemplo, GM reduce los costos del diseño al usar una plataforma y partes comunes. Ha logrado reducir los costos de producción y mecanización al invertir en tecnologías de manufactura flexible que se pueden usar para producir múltiples diseños con base en la plataforma Kappa de la misma línea básica. GM también se ha esforzado en lograr que los sindicatos accedan a cambiar las rígidas reglas laborales.

Los trabajadores de la cadena de montaje ahora realizan varias actividades diferentes, con lo que reducen el desperdicio y aumentan la productividad.

Ford espera construir 75% de su producción en cadenas de montaje flexibles para 2010. Si tiene éxito, su inversión en plantas flexibles podría reducir los costos anuales alrededor de \$2 000 millones.²² Ford gastó \$400 millones en la modernización de una antigua planta de ensamble en Chicago. Esta planta ahora es capaz de hacer ocho modelos a partir de dos tipos de chasis diferentes.

Remodelar sus plantas para dar cabida a una gama más amplia de modelos no es barato. En 2003, GM gastó casi \$7 300 millones en mejoras a sus plantas automotrices, en comparación con un promedio de \$5 400 millones a principios de la década de los noventa. Durante estos primeros años, Ford gastó aproximadamente \$3 500 millones cada año en mejoras capitales. Hace poco, su gasto en capital oscilaba entre \$7 500 y \$8 000 millones anuales. Chrysler, por su parte, ha incrementado su gasto, mientras que Toyota gastó alrededor de \$9 000 millones para mejorar sus plantas a mediados de la primera década de este siglo.²³

Las empresas también están cambiando la forma en que administran sus relaciones con proveedores. En una época, las compañías automotrices estadounidenses tenían una alta integración vertical, por lo que producían de manera interna hasta 70% de sus componentes. Las partes que producían terceros, solían adquirirse mediante un proceso competitivo de licitaciones. La década pasada fue una de grandes cambios en este aspecto. Tanto Ford como GM han puesto a la venta grandes secciones de sus proveedores internos. GM se separó de sus proveedores internos en 1999, cuando Delphi Automotive se llevó a casi 200 000 empleados de GM, casi una tercera parte del total, muchos de los cuales eran miembros del sindicato. Al año siguiente, Ford se separó de sus proveedores internos para que estos formaran la empresa derivada, Visteon Corporation. Delphi y Visteon ahora son los proveedores número uno y dos en Estados Unidos. En un esfuerzo por independizarse, ambas empresas están actuando con rapidez para desarrollar un conjunto más diverso de clientes.

Los Tres de Detroit también han reconfigurado sus relaciones con los proveedores independientes. Las compañías automotrices esperan que sus proveedores más importantes produzcan módulos, es decir, partes de vehículos más grandes que comprendan varios componentes como un chasis completamente ensamblado, interiores terminados y acabados exteriores listos para usarse. Estos módulos se sueldan para producir vehículos terminados, como juguetes armables cuyas partes encajan a la perfección. Para que tal método funcione, los proveedores deben involucrarse desde las primeras fases

del proceso de diseño y desarrollo de nuevos modelos y herramientas de ensamblaje. Como un incentivo para que lo hagan, los fabricantes automotrices han suscrito contratos a largo plazo con sus proveedores de primer nivel. Mientras tanto, estos proveedores se enfrentan a intensas presiones de precios y requerimientos para mejorar su calidad. Si no logran esto, las compañías automotrices han mostrado su disposición a abandonar convenios a largo plazo. En 2003, por ejemplo, Chrysler rescindió un contrato por \$90 millones con un proveedor de artículos de interiores, Collins & Aikman, debido a la baja calidad del producto.²⁴

Otra tendencia ha sido alentar a los nuevos proveedores a establecer sus fábricas cerca de las plantas de ensamble. La planta renovada de Ford en Chicago tenía un parque de proveedores contiguo. La idea es que los proveedores entreguen el inventario a la cadena de montaje con base en la metodología JIT. En la planta de Chicago, el componente promedio ahora necesita viajar sólo media milla, en comparación con las 450 millas del pasado. La proximidad ha ahorrado a los proveedores costos de transportación, los cuales se transfieren a Ford en forma de precios más bajos. Además, Ford ha reducido el tiempo en que el inventario ocupa su planta de Chicago, de dos a tres días a sólo ocho horas.²⁵

Una vez que el automóvil está armado, pasa entre 40 y 80 días en la fábrica, centros de distribución e instalaciones de los concesionarios antes de venderse. Esto representa un monto gigantesco de capital operativo que está vinculado al inventario. Para empeorar las cosas, uno de los problemas más grandes en la industria automotriz es predecir cuál será la demanda. En gran medida, las recurrentes reducciones de precios (disfrazados de incentivos) en la industria automotriz estadounidense responden a un intento por rotar el inventario de bajas ventas en las concesionarias automotrices. Si las empresas pudieran predecir con mayor precisión la demanda, podrían reducir la incompatibilidad entre demanda e inventarios, y por tanto la necesidad de recurrir a incentivos.

En un esfuerzo por mejorar este extremo de la cadena de valor, las compañías automotrices han tratado de reducir el tiempo entre el pedido y la entrega. La meta de esto es producir los automóviles sobre pedido, con lo que éstos se armarán y enviarán al concesionario en días después de que el cliente haga un pedido. Éste es un proceso similar a la forma en que Dell vende sus computadoras, mediante la cual los clientes las ordenan y pagan en línea y después la máquina es enviada en cuestión de días. Nissan ha calculado que si pudiera adoptar un sistema de construcción sobre pedido en un tiempo de ciclo corto, podría reducir los costos hasta por \$3 600 por unidad.²⁶

Sin embargo, alcanzar esta meta es más fácil en teoría que en la práctica. Un problema evidente es que si el flujo de pedidos es estacional o desigual, así será la producción de la fábrica, con períodos en los que no se use a su máxima capacidad. Otro problema tiene que ver con el comportamiento cambiante del comprador. En Estados Unidos, al menos muchos consumidores buscan gratificación al instante y esperan comprar un automóvil al entrar al establecimiento de un concesionario, es decir, la antítesis del sistema de producir sobre pedido. Sin embargo, hay algunas indicaciones de un alejamiento de esta mentalidad. Honda, por ejemplo, produce sobre pedido su SUV mejor vendida, la MDX, aunque el tiempo de entrega es de casi dos meses más que de dos días. En Alemania, BMW ahora construye alrededor de 60% de sus automóviles sobre pedido, pero en este caso también el tiempo de entrega puede llegar a ser de hasta dos meses. Toyota, por su parte, está tratando de construir más automóviles sobre pedido. Para mediados de la primera década del siglo, Toyota estaba construyendo alrededor de 12% de los automóviles vendidos en Estados Unidos sobre pedido, con un tiempo de construcción de casi 14 días.²⁷

Nuevas tecnologías

Por años las compañías automotrices han experimentado con fuentes de energía alterna, con celdas de combustible entre las más notables. Estas inversiones han alentado a los gobiernos locales y nacionales a exigir niveles más bajos de emisiones de dióxido de carbono, monóxido de carbono y óxidos de nitrógeno. De interés particular ha sido la acumulación de dióxido de carbono, el gas invernadero implicado en el calentamiento global. En Europa, la Comisión Europea ha persuadido a los fabricantes automotrices a suscribir un pacto voluntario para reducir las emisiones generales de su flota de automóviles 25% para 2008, de lo contrario deberán enfrentar la imposición de estrictas reglas de emisión sobre modelos específicos. En California, los proyectos de ley podrían exigir a los fabricantes de automóviles reducir 30% de sus emisiones de dióxido de carbono, a partir de 2009. Además, California ya ha implementado regulaciones que exigen que 2% de la flota de automóviles de los fabricantes automotrices sean vehículos con cero emisiones, aunque esta imposición se considera muy débil. En mayo de 2009, el gobierno estadounidense introdujo nuevos estándares rigurosos para la eficiencia en el consumo de combustible, los cuales exigían a los fabricantes de automóviles producir flotas que en promedio rindieran 35.5 millas por galón, en comparación con 25.3 millas por galón.

El único vehículo con cero emisiones en este periodo es un automóvil alimentado por un motor eléctrico que funciona a base de celda de combustible; ésta combina el hidrógeno con el oxígeno del aire para producir agua. El proceso genera una corriente eléctrica lo bastante fuerte para alimentar un automóvil. Sin embargo, a pesar de estas promesas, las celdas de combustible tienen desventajas. Producir una de estas celdas cuesta alrededor de 10 veces más que usar un motor de combustión interna, la variedad de automóviles que usa celdas combustibles es demasiado limitada para la mayoría de los clientes y reabastecer el hidrógeno requerirá una red de estaciones, que en la actualidad no existe.

Los fabricantes de automóviles también han experimentado con motores de combustión interna que usan hidrógeno en lugar de gasolina como combustible. Sin embargo, el progreso se ha detenido por una ausencia total de estaciones abastecedoras de hidrógeno y los serios problemas técnicos asociados con almacenar el hidrógeno líquido (que requiere temperaturas muy bajas).

Las opciones más prometedoras en el corto a mediano plazo son los automóviles híbridos. En éstos, a una baja velocidad la potencia proviene de un motor eléctrico que a su vez se alimenta de una batería a bordo. A una velocidad más alta, el motor de combustión interna se enciende y alimenta al automóvil, mientras recarga la batería por medio de un generador. Cuando frena, la energía que liberan las llantas se envía al motor eléctrico para cargar las baterías. El resultado pueden ser ahorros significativos en el consumo de combustible, comprometiendo al mínimo el desempeño del automóvil. El híbrido Prius de Toyota puede alcanzar las 60 mph en 10 segundos y tiene un consumo promedio de millas por galón en ciudad de 60 y de 51 en autopistas. Esto hace del Prius el automóvil ideal para el desplazamiento diario entre dos sitios. La gran desventaja es que el sistema híbrido de propulsión agrega alrededor de \$3000 a \$5000 al precio de lista del vehículo, y la batería debe reemplazarse cada 100 000 millas a un costo de casi \$2 000. Con precios de \$2 por galón de gasolina, recuperar la inversión adicional que supone comprar un híbrido puede llevar hasta cinco años.

Lanzado en 1997, Toyota había vendido alrededor de 200 000 Prius para mediados de 2004. Las ventas aumentaron con rapidez en 2003 y 2004, cuando los precios más altos del combustible comenzaron a preocupar más a los consumidores por la economía del consumo de los vehículos. En 2004, las ventas en Estados Unidos estaban limitadas sólo debido a que la oferta se reducía a 47 000 unidades. Para 2008, con los precios del combustible en casi \$4 por galón en dicho país, Toyota estaba vendiendo 250 000 Prius al año. En mayo de 2009, la empresa lanzó

su Prius de tercera generación en Japón y planeaba lanzar el automóvil a nivel mundial en los meses siguientes. Los pedidos antes del lanzamiento en Japón ascendían a 80 000 unidades, lo que excedía por mucho la meta de la empresa de vender 10 000 al mes en su mercado de origen. En total, Toyota espera vender entre 300 000 y 40 000 Prius nuevos al año.²⁸ Además del Prius, Toyota vende versiones híbridas de algunos de sus modelos, como los SUV Lexus, Highlander y el sedán Camry. La empresa tiene pensado incrementar sus ventas generales de híbridos a \$1 000 000 entre 2010 y 2012 y ofrecer versiones híbridas de todos sus vehículos para 2010.

Pero Toyota no es la única empresa en desarrollar la tecnología híbrida. En especial, tanto Honda como Ford han lanzado modelos híbridos, y supuestamente ambos se están vendiendo bien. Bob Lutz, vicepresidente de GM, que en alguna época fue conocido por su resistencia a las tecnologías alternativas, dijo que GM tenía pensado construir alrededor de una tercera parte de sus vehículos como híbridos para 2015 y 80% para 2020.

Además de los híbridos, GM también está apostándose a otras tecnologías, baterías de iones de litio, con

su nuevo Chevy Volt. Programado para su lanzamiento al mercado en 2010, este vehículo es un automóvil eléctrico compacto de cuatro puertas con un motor de reserva alimentado por gasolina. La fuente de alimentación primaria es una gran batería de iones de litio (estas baterías son típicas en los pequeños aparatos eléctricos como los teléfonos celulares). La batería se puede cargar al conectarla a una toma de corriente durante seis horas, y una vez cargada en su totalidad, alimentará al automóvil durante 40 millas, lo cual es menos que los trayectos diarios de la mayoría de las personas. Despues de eso, un motor a gasolina encenderá a la vez que alimentará al vehículo y recargará la batería de iones de litio. GM estima que la economía del combustible será de más de 100 millas por galón, y cargar el automóvil durante la noche de una toma eléctrica costará alrededor de 80% menos que llenarla con gas a \$3 por galón. El automóvil constará entre \$30 000 y \$40 000; debido a que usa tecnología alimentada por baterías, los compradores podrán acceder a un crédito fiscal de \$7 500.

Notas

1. F. Balfour, "China's Geely Eyes GM's Saab, Ford's Volvo", *Business Week*, 8 de mayo de 2009, 18.
2. "A Survey of the Car industry; Perpetual Motion", *The Economist*, 4 de septiembre de 2004, 3-4.
3. La frase apareció por primera vez en el Reporte anual de 1924 de GM para los accionistas y, más que nada, capturaba la esencia de la filosofía revolucionaria del marketing de Sloan, para mayores detalles visite el sitio web de GM en http://www.gm.com/company/corp_info/history/index.html.
4. Standard & Poor's, *Industry Survey: Autos & Auto Parts*, 25 de diciembre de 2008.
5. Cifras de Standard & Poor's, *Industry Survey: Autos & Auto Parts*, 24 de junio de 2004.
6. Standard & Poor's, *Industry Survey: Autos & Auto Parts*, 25 de diciembre de 2008.
7. "Global Car Sales Fall by Double Digits", *CNNMoney.com*, 5 de enero de 2009.
8. "Auto Production Swings from Reverse into Drive", Global Auto Report, *Global Economic Research*, 29 de abril de 2009.
9. "Too Many Moving Parts", *The Economist*, 7 de febrero de 2009, 71.
10. A Survey of the Car Industry, "Detroit's Nine Lives", *The Economist*, 4 de septiembre de 2004, 6-9.
11. Ibid.
12. "Buick and Jaguar Tie to Rank Highest for Vehicle Dependability", J. D. Power, comunicado de prensa, 19 de marzo de 2009.
13. Oliver Wyman, *The Harbour Report*, 2008, comunicado de prensa, 5 de junio de 2008.
14. D. Welch, "Has GM Outrun Its Pension Problems?", *Business Week*, 19 de enero de 2004, 70.
15. M. Dolan, "Ford Benefits as GM and Chrysler Stumble", *Wall Street Journal*, 20 de febrero de 2009, B1.
16. Standard & Poor's, *Industry Survey: Autos & Auto Parts*, 25 de diciembre de 2008.
17. I. Rowley, "Would Bankruptcy Stall GM's China Growth?", *Business Week Online*, 28 de abril de 2009, 14.
18. K. Marr, "As Detroit Crumbles, China Emerges as Auto Epicenter", *Washington Post*, 18 de mayo de 2009, A1.
19. M. Phelan, "GM Predicts Sporty Profits Even from Fewer Sales", *Knight Rider Tribune Business News*, 13 de marzo de 2004, 1.
20. D. Welch y K. Kerwin, "Detroit Tries It the Japanese Way", *Business Week*, 26 de enero de 2004, 76; A. Taylor, "Detroit Buffs Up", *Fortune*, 9 de febrero de 2004, 90-94.
21. D. Winter, "Shrinking Product Development Time", *Ward's Auto World*, junio de 2003, 36-40.
22. J. Muller, "The Little Car That Could", *Forbes*, 8 de diciembre de 2003, 82; "The Year of the Car", *The Economist*, 3 de enero de 2004, 47.
23. Standard & Poor's, *Industry Survey: Autos & Auto Parts*, 24 de junio de 2004.
24. Ibid.
25. K. Kerwin, "Ford to Suppliers: Let's Get Cozier", *Business Week*, 20 de septiembre de 2004, 8.
26. Encuesta de la industria automotriz "Fighting Back", *The Economist*, 4 de septiembre de 2004, 14-16.
27. R. Rosmarin, "Your Custom Car Is Ready at Toyota", *Business*, vol. 2 (octubre de 2004): 150-151.
28. Y. Takahashi, "New Prius is Set to Race Insight", *Wall Street Journal*, 19 de mayo de 2009, B2.

CASO 17

TOYOTA EN 2009: EL ORIGEN Y LA EVOLUCIÓN DEL FABRICANTE DE AUTOMÓVILES LÍDER EN EL MUNDO

INTRODUCCIÓN

El crecimiento de Toyota ha sido una de las grandes historias de éxito en la industria japonesa durante la última parte del siglo pasado. En 1947, la empresa era un fabricante nacional poco conocido que producía cerca de 100 000 vehículos al año. Al finalizar 2008, Toyota afirmó que la empresa y sus filiales produjeron 9.3 millones de vehículos en ese año, con lo que pudo superar a General Motors (GM) y convertirse en el mayor fabricante de la industria global.

Sin embargo, en un sorprendente giro de los acontecimientos, el advenimiento de la peor recesión económica nunca antes vista por esta generación, atenuó el éxito de Toyota. En 2008, las secuelas de la crisis en la industria de los servicios financieros en Estados Unidos se hicieron sentir en todas partes del mundo. Las instituciones financieras estadounidenses habían otorgado préstamos riesgosos durante la primera década de este siglo, en especial préstamos hipotecarios. En 2008, el precio de la vivienda colapsó después de un largo periodo de incrementos en los precios. Las tasas de incumplimiento de pagos comenzaron a aumentar, lo que demolió los balances generales de los bancos. A su vez, éstos respondieron restringiendo de manera severa los créditos, por tanto, los préstamos para la compra de artículos costosos como los automóviles eran escasos. El impacto de esto sobre la industria automotriz fue catastrófico. Durante 2008 y 2009, las ventas se desplomaron. Las personas ya no podían comprar automóviles o estaban demasiado preocupadas por el riesgo que suponía hacer una compra. Para empeorar las cosas, los precios de la gasolina habían aumentado a niveles históricos, con el daño consiguiente a las ventas de automóviles grandes como los SUV.

En Estados Unidos, el mercado más grande del mundo, las ventas disminuyeron más de 40%, a niveles nunca antes vistos desde la década de los sesenta. Chrysler y General Motors buscaron la ayuda del gobierno, pero esto no los salvó de la quiebra. Muchos pensaban que Toyota soportaría la tormenta mejor que otros, pero en el primer trimestre de 2009, la empresa reportó una pérdida por \$7800 millones, su primera pérdida trimestral en 70 años, después de un desplome de 41% en las ventas. Sin embargo, con más de \$19 000 millones en efectivo en su balance general, su posición financiera seguía siendo sólida; por primera vez en décadas, la empresa se enfrentaba sin duda alguna a grandes desafíos.

EL ORIGEN DE TOYOTA

La idea original detrás del surgimiento de Toyota Motor Company provino de la fétil mente de Toyoda Sakichi.¹ Hijo de un carpintero, Sakichi fue un emprendedor e inventor cuyo interés principal se centraba en la industria textil, pero en una visita a Estados Unidos en 1910 sintió curiosidad por los automóviles. El principal logro de Sakichi fue el invento de un telar automático que prometía reducir los costos de tejer telas de alta calidad. En 1926, Sakichi fundó Toyoda Automatic Loom para fabricar su producto. En 1930, vendió los derechos de su patente a una compañía textil británica, Platt Brothers, por cerca de un millón de yenes, suma considerable en aquella época. Sakichi pidió a su hijo, Toyoda Kiichiro, que estudiara la posibilidad de fabricar automóviles en Japón. Ingeniero mecánico con un grado de la Universidad de Tokio, Kiichiro se convirtió en el director general

de la producción de telares en Toyoda Automatic Loom en 1930.

Al principio, Kiichiro estaba renuente a invertir en la fabricación de automóviles. En esa época, el mercado japonés estaba dominado por Ford y General Motors, que importaban autopartes de Estados Unidos para después armarlas en Japón. El consejo de Toyoda Automatic Loom, incluido el cuñado de Kiichiro y presidente de la empresa, Kodama Risaburo, se opuso a la inversión aduciendo que era demasiado riesgosa. Kiichiro quizás no hubiera ejercido presión para la aceptación de la propuesta, de no haber sido por la solicitud de su padre en su lecho de muerte en 1930 de que Kiichiro explorara las posibilidades de la producción automotriz. Kiichiro tuvo que presionar, pero en 1933 obtuvo la autorización para establecer un departamento automotriz dentro de Toyoda Automatic Loom.

Kiichiro pensaba que él podría averiguar cómo fabricar automóviles desarmando los vehículos estadounidenses y examinándolos pieza por pieza. También pensaba que sería posible adaptar la tecnología de la producción en masa para fabricar de manera rentable con volúmenes menores. Su confianza estaba basada en gran parte en las considerables habilidades y capacidades de ingeniería a su disposición a través de Toyoda Automatic Loom. Muchas de las habilidades de manufactura e ingeniería de precisión necesarias en la producción automotriz eran similares a las que se requerían para fabricar telares.

Kiichiro produjo sus primeros 20 vehículos en 1935, y en 1936 produjo 1 142 vehículos: 910 camiones, 100 automóviles y 132 autobuses. Sin embargo, en esa época el sistema de producción era básicamente artesanal y no una moderna cadena de montaje. A pesar de cierto progreso, el avance pudo ser aún más difícil de no haber sido por la intervención del destino en la forma del ejército japonés. Japón había invadido Manchuria en 1931 y pronto encontró que los camiones estadounidenses eran útiles para movilizar hombres y equipo. Como consecuencia, el ejército pensó que era importante desde el punto de vista estratégico que Japón tuviera una industria automotriz propia. El resultado fue la aprobación de una ley de fabricación automotriz en 1936 que requería que las empresas produjeran más de 3 000 vehículos al año en Japón para obtener el permiso del gobierno. Además, para obtener una licencia, más de 50% de las acciones debían pertenecer a inversionistas japoneses. La ley también impuso un arancel sobre los automóviles importados, incluidos los automóviles para ensamblar que Ford y GM introducían a Japón. Como consecuencia directa de esta legislación, tanto GM como Ford salieron del mercado japonés en 1939.

Una vez que el gobierno japonés aprobó esta ley, Risaburo decidió que el proyecto automotriz podría ser rentable y cambió su actitud de oponerse a Kiichiro a apoyarlo de manera decidida (de hecho, la esposa de Risaburo, que era la hermana mayor de Kiichiro, desde hacía tiempo había estado alentándolo a dar este paso). La prioridad era atraer los fondos necesarios para construir una fábrica de producción masiva. En 1937, Risaburo y Kiichiro decidieron incorporar el departamento automotriz como una empresa independiente para atraer a inversionistas externos, estrategia que tuvo éxito. Kiichiro fue nombrado presidente de la nueva empresa, llamada Toyota Motor Company. (El nombre de la familia fundadora, Toyoda, significa “campo de arroz abundante” en japonés. El nuevo nombre no tiene significado en ese idioma).

A partir de la incorporación, la visión de Risaburo y Kiichiro consistió en que Toyota expandiera su producción de automóviles de pasajeros con tanta rapidez como fuera posible. Sin embargo, una vez más el destino intervino por medio del ejército japonés. Toyota apenas había comenzado la producción de automóviles de pasajeros cuando se desató la guerra; en 1939, el gobierno japonés, a instancias del ejército, prohibió la producción de automóviles de pasajeros y exigió a la empresa especializarse en la fabricación de camiones militares.

LA EVOLUCIÓN DE TOYOTA

Después de la Segunda Guerra Mundial, Kiichiro estaba determinado a lograr que Toyota se re estableciera como un fabricante de automóviles.² Sin embargo, para lograrlo, Toyota se enfrentó a varios problemas:

1. El mercado nacional japonés era demasiado pequeño para soportar las fábricas de producción en masa y de escalas eficientes como las que en ese entonces había en Estados Unidos.
2. La economía japonesa estaba hambrienta de capital, lo cual le dificultó recabar fondos para financiar nuevas inversiones.
3. Las nuevas leyes laborales introducidas por los residentes estadounidenses aumentaron el poder de negociación de los trabajadores y dificultó a las empresas su despido.
4. Estados Unidos y Europa occidental estaban repletos de grandes fabricantes de automóviles ansiosos de establecer operaciones en Japón.

En respuesta al último punto, en 1950, el nuevo gobierno japonés prohibió la inversión extranjera directa

en la industria automotriz e impuso altos aranceles a la importación de automóviles extranjeros. Sin embargo, esta protección hizo poco por resolver los demás problemas que enfrentaba la empresa en esa época.

Limitaciones de la producción en masa

En esta situación, un admirable ingeniero mecánico hizo su aparición: Ohno Taiichi. Más que nadie, fue quien diseñó una solución a los problemas anteriores. Se había unido a Toyoda Automatic Loom en 1932 como ingeniero de producción en la fabricación de hilos de algodón e ingresó a Toyota cuando la antigua empresa fue absorbida por la nueva en 1943. Durante dos años trabajó en la fabricación de automóviles, fue promovido y administró las operaciones de ensamblaje y talleres mecánicos entre 1945 y 1953; en 1954 fue nombrado director de la empresa.

Cuando Ohno Taiichi se unió a Toyota, los métodos de producción masiva inventados por Ford se habían convertido en el método aceptado para fabricar automóviles. La filosofía básica en la que se basaba la producción en masa consistía en fabricar una línea de productos limitada en cantidades masivas para lograr las economías de escala máximas. Las economías se lograban al distribuir los costos fijos que suponía configurar el equipo especializado requerido para estampar las partes de la carrocería y fabricar componentes a través de fases de producción tan grandes como fuera posible. Dado que configurar el equipo podía tardar un día entero o más, se pensaba que las economías que suponían las grandes fases eran considerables. Así, por ejemplo, Ford estampaba 500 000 paneles de puertas derechas en una sola fase de producción y después almacenaba esas partes en bodegas hasta que se necesitaran en la planta de ensamblaje, en lugar de estampar sólo los paneles de puertas necesarios en ese momento y cambiar las configuraciones y estampar paneles de puertas izquierdas, u otras partes de la carrocería.

Una segunda característica de la producción en masa era que cada trabajador de la cadena de montaje debía realizar sólo una tarea, en lugar de varias. La idea era que a medida que el trabajador se familiarizaba por completo con una tarea, podría llevarla a cabo con mucha mayor rapidez e incrementar así la productividad laboral. La supervisión de los trabajadores de la cadena de montaje corría a cargo de un jefe de producción que no realizaba ninguna de las tareas de dicha cadena; sólo se aseguraba de que los trabajadores siguieran las órdenes. Además, se empleaba a varios especialistas para desarrollar operaciones ajenas a la cadena de montaje, como

reparar herramientas, cambiar troqueles, inspeccionar la calidad y “limpieza” en general.

Después de trabajar en Toyota durante cinco años y visitar las plantas de Ford en Estados Unidos, Ohno se convenció de que la filosofía básica de producción en masa estaba equivocada. Identificó cinco problemas en ese sistema:

1. Las fases de producción largas creaban inventarios masivos que debían guardarse en grandes almacenes. Esto era caro debido al costo del almacén y a que los inventarios inmovilizaban el capital en usos improductivos.
2. Si las configuraciones iniciales de las máquinas estaban equivocadas, las grandes fases de producción generarían un gran número de defectos.
3. La completa monotonía que suponía realizar una sola tarea en la cadena de montaje generaba defectos, porque los trabajadores se volvían permisivos en cuanto al control de calidad. Además, debido a que los trabajadores de la cadena de montaje no eran responsables del control de calidad, tenían pocos incentivos para minimizar los defectos.
4. La contratación de especialistas como el jefe de supervisión, los inspectores de calidad y los especialistas en herramientas, cuyas labores las podían llevar a cabo los trabajadores de las cadenas de montaje, generaba una extrema división del trabajo.
5. El sistema de producción en masa era incapaz de adaptarse a las preferencias del consumidor para generar una mayor diversidad de productos.

Además de estas fallas, Ohno sabía que el pequeño mercado nacional de Japón y la falta de capital para invertir en instalaciones de producción en masa eran factores que hacían que el modelo estadounidense fuera inadecuado para Toyota.

Reducir tiempos de configuración

Dadas esas fallas y las restricciones que enfrentaba Toyota, Ohno decidió dar un nuevo vistazo a las técnicas usadas para la producción automotriz. Su primera meta consistió en intentar fabricar de manera rentable partes de la carrocería en pequeños lotes. Ohno y sus ingenieros comenzaron a experimentar con varias técnicas para acelerar el tiempo necesario de cambiar los troqueles en el equipo de estampado. Esto suponía usar rodillos para mover los troqueles dentro y fuera de la máquina, junto con varios mecanismos simples y mecanizados de ajuste para poner a punto las configuraciones. Dominar estas técnicas era relativamente simple, así que Ohno pidió a

los trabajadores de producción que realizaran los cambios de troqueles ellos mismos. Esto redujo la necesidad de especialistas y eliminó el tiempo muerto del que los trabajadores disfrutaban mientras esperaban que se hiciera el cambio.

Mediante un proceso de prueba y error, Ohno pudo reducir con éxito el tiempo requerido para cambiar los troqueles en el equipo de estampado de un día completo a 15 minutos para 1962, y a 3 minutos para 1971. En cambio, incluso a principios de la década de los ochenta, muchas fábricas estadounidenses y europeas aún necesitaban entre 2 y 6 horas para cambiar los troqueles en el equipo de estampado. Como consecuencia, para las plantas estadounidenses y europeas lo rentable era fabricar en lotes equivalentes al suministro de 10 a 15 días y reconfigurar el equipo sólo cada tercer día. En cambio, debido a que Toyota pudo cambiar los troqueles en el equipo de estampado en cuestión de minutos, fabricaba en lotes equivalentes al suministro de un día, mientras que reconfiguraban el equipo tres veces al día.

No sólo fueron estas innovaciones las que hicieron posible la rentabilidad de las fases de producción más cortas, sino que tenían el beneficio agregado de reducir los inventarios y mejorar la calidad del producto. Hacer lotes pequeños eliminó la necesidad de manejar inventarios grandes, en consecuencia se redujeron los costos de almacenamiento y liberó el capital escaso para invertirlo en cualquier otra parte. Las fases de producción pequeñas y la falta de inventario también permitieron que se fabricara un menor número de partes defectuosas y que se comenzara casi de inmediato el proceso de ensamblaje. Esto tuvo el efecto adicional de que las personas que participaban en los talleres de estampado estuvieran más conscientes de la calidad. Además, una vez que se volvió rentable fabricar en pequeños lotes de componentes, se pudo incluir una variedad mucho mayor en el producto final a un costo muy bajo o nulo.

Organización del lugar de trabajo

Una de las primeras innovaciones de Ohno consistió en agrupar a los trabajadores en equipos. Cada equipo recibía un conjunto de tareas de ensamblaje para realizar y se capacitaba a los miembros del equipo para desarrollar cada tarea de la que era responsable. Cada equipo tenía un líder que también era un trabajador de la cadena de montaje. Además de coordinarlo, se esperaba que el líder realizara las tareas básicas de dicha cadena y reemplazara a cualquier trabajador ausente. Los equipos debían limpiar, realizar reparaciones menores en herramientas e inspeccionar la calidad (junto con la capacitación necesaria

ria para realizar tales tareas). Se reservaba algún tiempo para que los miembros del equipo discutieran formas de mejorar el proceso de producción (práctica que ahora se conoce como “círculos de calidad”).

El efecto inmediato de estas medidas fue la reducción en el número de especialistas en el lugar de trabajo y la creación de una fuerza de trabajo más flexible, en la que cada trabajador de la cadena de montaje recibía un trato más humano. Todo esto generó una mayor productividad laboral.

Sin embargo, nada de esto hubiera sido posible de no haberse alcanzado un acuerdo entre la gerencia y los obreros después de la huelga de 1950. La huelga estalló debido al intento por parte de la gerencia de realizar un recorte de 25% de la planta laboral (como respuesta a la recesión en Japón). Después de largas negociaciones, Toyota y el sindicato llegaron a un acuerdo. Se realizó un recorte de 25% como se había propuesto en un principio, pero los empleados restantes recibieron dos garantías: el empleo de por vida y el pago escalonado en función de la antigüedad y vinculado a la rentabilidad de la empresa mediante el pago de bonos. A cambio de estas garantías, los trabajadores accedieron a ser flexibles en las asignaciones de tareas. A su vez, esto permitió la introducción del concepto de equipo.

Mejora de la calidad

Una de las prácticas estándar en las plantas de ensamble automotriz de producción en masa era arreglar cualquier error que ocurriera durante el ensamblaje en un área de rediseño al final de la cadena de montaje. Los errores solían ocurrir en la mayoría de las plantas debido a que se instalaban partes defectuosas, o buenas, pero de manera incorrecta. Se creía que detener una cadena de montaje para arreglar tales errores ocasionaría enormes cuellos de botella en el sistema de producción. Por tanto, se pensó que sería más eficiente corregir esos errores al final de la cadena de montaje.

Ohno consideraba este sistema como un desperdicio por tres razones: 1) debido a que los trabajadores sabían que cualquier error se arreglaría al final de la cadena, tenían pocos incentivos para corregir ellos mismos los errores; 2) una vez que una parte defectuosa se había integrado a un vehículo complejo, se necesitaba una gran cantidad de trabajo para corregirlo; y 3) debido a que las partes defectuosas no se descubrían hasta el final de la cadena sino hasta que los automóviles terminados eran probados, varios automóviles que tenían el mismo defecto se construían antes de detectarse el problema.

En un intento por alejarse de esta práctica, Ohno decidió buscar formas de reducir la cantidad de correcciones al final de la cadena de montaje. Su método incluía dos elementos. Primero, colocó un cable por encima de cada estación de trabajo y pidió a los trabajadores que detuvieran la cadena de montaje si surgía un problema que no pudiera repararse. Después se volvió responsabilidad de todo el equipo intervenir y solucionarlo. Segundo, se enseñó a los miembros del equipo a rastrear cada defecto hasta sus últimas causas y después asegurarse de que el problema se arreglara de manera que no volviera a ocurrir.

En un principio, este sistema produjo grandes perturbaciones. La cadena de montaje se detenía todo el tiempo y los trabajadores se sintieron desalentados. Sin embargo, a medida que los miembros del equipo comenzaban a ganar experiencia para identificar los problemas y rastrearlos a sus orígenes, el número de errores se redujo de manera impresionante, de manera que las paradas de la cadena de montaje se volvieron cada vez menos frecuentes. Hoy, en la mayoría de las plantas de Toyota, la cadena de montaje casi nunca se detiene.

Desarrollar un sistema kanban

Una vez que la reducción de los tiempos de configuración logró la rentabilidad de las fases de producción cortas, Ohno comenzó a buscar formas de coordinar el flujo de producción dentro del sistema de manufactura Toyota de manera que la cantidad de inventario en el sistema se redujera al mínimo. Toyota producía alrededor de 25% de sus principales componentes de manera interna; el resto se subcontrataba con proveedores independientes. La meta inicial de Ohno fue lograr que los componentes y/o unidades de ensamblaje que la empresa fabricaba se entregaran al piso respectivo sólo cuando fueran necesarios, no antes. (Esta meta después se extendió para incluir a proveedores independientes).

Para lograrlo, en 1953, Ohno comenzó a experimentar con lo que se conoció como el sistema kanban. Mediante este sistema, los componentes se entregan a la cadena de montaje en contenedores. Conforme cada contenedor se vacía, se devuelve al paso anterior en el proceso de manufactura. Entonces, éste se convierte en la señal para producir más partes. El sistema minimiza el trabajo en progreso al aumentar la rotación de inventario. La eliminación de inventarios de respaldo también supone que los componentes defectuosos se manifestarán de inmediato en el siguiente proceso. Esto acelera los procesos de rastrear defectos a su fuente y facilita la corrección del problema antes de que se produzcan

demasiados defectos. Además, la eliminación de inventarios de respaldo, al suprimir todas las existencias de emergencia, hace que sea indispensable que los problemas se resuelvan antes de agudizarse tanto para atascar el proceso de producción; esto es un fuerte aliciente para que los trabajadores se aseguren de que los errores se corrigen tan rápido como es posible. Además, al descentralizar la responsabilidad de coordinar el proceso de manufactura a los trabajadores de niveles más bajos, el sistema kanban elimina la necesidad de una extensa administración centralizada para coordinar el flujo de partes entre las diferentes etapas de producción.

Después de perfeccionar el sistema kanban en uno de los talleres metalmecánico de Toyota, Ohno tuvo la oportunidad de aplicarlo de manera generalizada en 1960 cuando fue nombrado director general de la planta de ensamble Motomachi. Ohno ya había convertido al sistema kanban a los talleres metalmecánicos, de estampado de carrocería y de hojalatería, pero como muchas partes provenían de talleres que aún tenían que adoptar el sistema o de proveedores externos, sus repercusiones sobre los inventarios fueron en un inicio mínimas. Sin embargo, para 1962, Ohno había extendido el sistema kanban a la fundición y vaciado; entre 1962 y 1965, comenzó a incluir a proveedores independientes en el sistema.

Organización de los proveedores

El ensamblaje de componentes para dar forma al vehículo final representa sólo cerca de 15% de todo el proceso de manufactura de un automóvil. El 85% restante supone la manufactura de más de 10 000 partes individuales y su ensamblaje en alrededor de 100 componentes principales, como motores, sistemas de suspensión, conjunto motriz, etcétera. Coordinar este proceso de manera que todo se integre bien en el momento justo, siempre ha sido un problema para los fabricantes de automóviles. Históricamente, la respuesta de Ford y GM ante este problema fue la integración vertical masiva. La creencia que motivó esto era que el control sobre la cadena de suministro permitiría a la gerencia controlar el flujo de componentes hacia la planta de ensamblaje final. Además, las empresas estadounidenses tienen la visión de que la integración vertical las hace más eficientes al reducir su dependencia de otras empresas para el suministro de materiales y componentes, y al limitar su vulnerabilidad ante los cobros excesivos y oportunistas.

Como consecuencia de esta filosofía, incluso a mediados de la década de los noventa, General Motors producía de manera interna 68% de sus componentes, mientras que Ford producía 50%. (A finales de la década

de los noventa, GM y Ford se disgregaron al separarse de gran parte de sus operaciones internas de suministro que se convirtieron en empresas independientes). Cuando no lo hicieron, las compañías automotrices estadounidenses con integración vertical intentaron reducir los costos del suministro restantes por medio de licitaciones competitivas, es decir, pedían a varias empresas que enviaran cotizaciones y daban los pedidos a los proveedores que hubieran ofrecido el precio más bajo.

Bajo el liderazgo de Kiichiro Toyoda, durante las décadas de los treinta y cuarenta, Toyota siguió el modelo estadounidense y adoptó una extensa integración vertical en la manufactura de componentes. De hecho, Toyota tenía pocas opciones al respecto, pues sólo algunas empresas japonesas podían fabricar los componentes necesarios. Sin embargo, el bajo volumen de producción durante este periodo supuso una integración de escala relativamente breve. No obstante, en la década de los cincuenta, el volumen de la producción automotriz comenzó a aumentar de manera impresionante. Esto colocó a Toyota ante una disyuntiva: ¿debía incrementar su capacidad para fabricar de manera interna los componentes en función del crecimiento de la fabricación de automóviles o debía subcontratar?

A diferencia de la práctica estadounidense, la empresa decidió que si bien debía incrementar la capacidad interna para fabricar los chasis y componentes esenciales, le convenía subcontratar la producción de la mayoría de sus componentes. Cuatro razones parecían apoyar esta decisión:

1. Toyota quería evitar los gastos de capital necesarios a fin de ampliar la capacidad para fabricar una amplia variedad de componentes.
2. Quería reducir el riesgo al mantener una capacidad de fábrica baja en caso de que las ventas de fábrica se desplomaran.
3. Quería aprovechar los bajos niveles salariales de las empresas más pequeñas.
4. Sus directivos se dieron cuenta de que la fabricación interna ofrecía pocos beneficios si era posible encontrar fuentes externas estables, de alta calidad y bajo costo para el suministro de componentes.

En ese tiempo, los directivos de Toyota sentían que la práctica estadounidense de llevar a cabo licitaciones competitivas era contraproducente. Si bien las licitaciones competitivas podían lograr los costos más bajos a corto plazo, la práctica de enfrentar a los proveedores no garantizaba un suministro estable, de alta calidad o la cooperación más allá de los contratos existentes para resolver los problemas de diseño o ingeniería. Ohno y

otros directivos de Toyota pensaban que las eficiencias reales podían lograrse si la empresa formaba relaciones perdurables con sus principales proveedores. Esto les permitiría introducir el sistema kanban, que les ayudaría a reducir los costos de mantenimiento de inventario y a lograr la misma clase de beneficios en la calidad que Toyota ya estaba comenzando a obtener con sus operaciones de suministro interno. Además, Ohno quería que los proveedores participaran en el proceso de diseño, dado que pensaba que podrían sugerir formas de mejorar el diseño de los componentes con base en su experiencia de manufactura.

A medida que evolucionaba durante las décadas de los cincuenta y sesenta, la estrategia de Toyota hacia sus proveedores tenía varios elementos. La empresa separó algunas de sus operaciones internas de suministro para dar paso a entidades casi independientes en las cuales tenía una participación minoritaria, que por lo general era de 20% a 40%. Después reclutó a varias empresas independientes, con la esperanza de establecer relaciones perdurables con ellas para el suministro de componentes críticos. En ocasiones, pero no siempre, Toyota tenía una participación minoritaria en esas empresas también. A todas ellas se les conocía como "proveedores de primer nivel". Eran responsables de trabajar con Toyota como parte integral del nuevo equipo de desarrollo de productos. Cada primer nivel era responsable de la formación del "segundo nivel" de proveedores bajo su dirección. Las empresas en el segundo nivel tenían a su cargo la fabricación de partes individuales. Los proveedores tanto de primero como de segundo nivel formaron asociaciones de proveedores.

Para 1986, Toyota tenía tres organizaciones de proveedores regionales en Japón con 62 135, y 25 de ellos en primer nivel. La principal función de las asociaciones de proveedores era compartir entre ellas la información concerniente a nuevas técnicas de manufactura, diseño o administración de materiales. Mediante este proceso, conceptos como el control estadístico de procesos, el control de la calidad total y el diseño asistido por computadora se difundieron con rapidez entre los proveedores.

Toyota también trabajó de cerca con sus proveedores, compartió con ellos su conocimiento experto (expertise) en administración, ingeniería y en ocasiones capital para financiar nuevas inversiones. Una característica crucial de esta relación fueron los incentivos que Toyota estableció para alentar a sus proveedores a enfocarse en lograr la mejora continua en sus procesos. El contrato básico para el suministro de un componente era de cuatro a cinco años, con el precio acordado por anticipado. Si por los esfuerzos conjuntos del proveedor y Toyota

se lograba reducir los costos de la manufactura de componentes, entonces las utilidades adicionales se compartirían entre ambos. Si el proveedor, por sus esfuerzos desarrollaba alguna innovación que redujera costos, el proveedor se quedaría con las utilidades adicionales que la propuesta generaría durante la vida del contrato.

Como consecuencia de esta estrategia, Toyota realizó por outsourcing más producción que casi cualquier otro fabricante importante de automóviles. Pero a finales de la década de los ochenta, Toyota fue responsable de sólo casi 27% del valor que formaba parte de un automóvil terminado, con el resto proveniente de proveedores externos. En cambio, General Motors era responsable de cerca de 70% del valor que formaba parte de un automóvil terminado. Otras consecuencias incluyeron mejoras a largo plazo en la productividad y calidad entre los proveedores de Toyota que era comparable a las mejoras logradas por la misma Toyota. En especial, la extensión del sistema kanban para incluir a proveedores, al eliminar inventarios de respaldo, obligó a estos a enfocarse de manera más explícita en la calidad de su producto.

Consecuencias

Entre las consecuencias del sistema de producción Toyota se pueden mencionar el aumento en la productividad laboral y la disminución en el número de defectos por automóvil. El figura 1 compara el número de vehículos producido por trabajador en General Motors, Ford, Nissan y Toyota entre 1965 y 1983. Estas cifras están ajustadas según el grado de integración vertical adoptado por cada empresa. Como se puede ver, en 1960, la productividad en Toyota ya había superado la de Ford, General Motors, y la de su principal competidor japonés, Nissan. Cuando Toyota refinó su sistema de pro-

Figura 1 Vehículos producidos por trabajador (ajustado con base en la integración vertical), 1965-1983

Año	General Motors	Ford	Nissan	Toyota
1965	5.0	4.4	4.3	8.0
1970	3.7	4.3	8.8	13.4
1975	4.4	4.0	9.0	15.1
1979	4.5	4.2	11.1	18.4
1980	4.1	3.7	12.2	17.8
1983	4.8	4.7	11.0	15.0

Fuente: M. A. Cusumano, *The Japanese Automotive Industry* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1989), tabla 48, 197.

ducción durante los siguientes 18 años, la productividad se duplicó. En cambio, la productividad esencialmente se quedó estancada en General Motors y Ford durante el mismo periodo.

La figura 2 muestra otra forma de evaluar la superioridad del sistema de producción de Toyota. Aquí, el desempeño de la planta Takaoka de Toyota se compara con la planta Framingham de General Motors en 1987. Como se puede ver, la planta de Toyota fue más productiva, con mucho menos defectos por cada 100 automóviles, y con un manejo de inventario mucho menor.

Un aspecto adicional del sistema de producción de Toyota fue que los tiempos de configuración más breves hicieron más económica la fabricación de una variedad mucho más amplia de modelos en comparación con lo que era factible con una ensambladora tradicional de producción en masa. En esencia, Toyota se dio cuenta de que podía ofrecer una variedad mucho mayor de productos que sus competidores a un bajo costo. En 1990, Toyota ofrecía a los consumidores de todo el mundo tantos productos como General Motors (alrededor de 150), a pesar de que Toyota aún era una empresa de la mitad del tamaño de GM. Además, pudo lograrlo a un costo más bajo que el de ésta última.

Relaciones de distribución y con los clientes

El enfoque de Toyota hacia sus distribuidores y clientes a medida que evolucionaba durante las décadas de los cincuenta y sesenta fue en muchos sentidos tan radical como su enfoque hacia los proveedores. En 1950, Toyota formó una subsidiaria, Toyota Motor Sales, para manejar la distribución y las ventas. La nueva subsidiaria estaba encabezada por Kaymiya Shotaro desde su nacimiento hasta 1975. La filosofía de Kaymiya consistía en que las concesionarias debían ser tra-

Figura 2 Planta Framingham de General Motors frente a la planta Takaoka de Toyota, 1987

	GM Framingham	Toyota Takaoka
Horas de ensamblaje por automóvil	31	16
Defectos de ensamblaje por 100 automóviles	135	45
Inventario de partes	2 semanas	2 horas

Fuente: J. P. Womack, D. T. Jones y D. Roos, *The Machines That Changed the World* (Nueva York: Macmillan, 1990), figura 4.2, 83.

tadas como “socios iguales” en la familia de Toyota. Para avalar esto, hizo que Toyota Motor Sales ofreciera una amplia variedad de capacitación en ventas y servicio para el personal de las concesionarias después. Kaymiya usó a los concesionarios para construir lazos perdurables con los clientes de Toyota. La finalidad de esto era incluir a estos últimos en el proceso de diseño y producción de Toyota. Por tanto, a través de sus concesionarios, Toyota Motor Sales desarrolló una enorme base de datos de las preferencias de los clientes. Gran parte de estos datos provenían de encuestas mensuales y semestrales realizadas por los concesionarios. Ellos preguntaban a los clientes de Toyota acerca de sus preferencias en el diseño, tipos de modelos, colores, precios y otras características. Toyota también usaba estas encuestas para estimar la demanda potencial de nuevos modelos. Esta información se alimentaba directamente al proceso de diseño.

Kaymiya comenzó este proceso en 1952 cuando la empresa rediseñaba su modelo Toyopet, usado principalmente por los conductores de taxis. Toyota Motor Sales encuestó a los conductores de taxis para tratar de averiguar qué tipo de vehículos preferían. Querían algo confiable, barato y con buen consumo de combustible por kilometraje en la ciudad, un vehículo que los ingenieros de Toyota estaban a punto de diseñar. En 1956, Kaymiya formalizó este proceso cuando creó un departamento unificado para la planeación e investigación de mercados, cuya función era coordinar las estrategias de marketing desarrolladas por los investigadores en Toyota Motor Sales con la planeación de producto a cargo de los ingenieros de diseño de Toyota. A partir de este momento, la información de marketing fue crucial en el diseño de los automóviles de Toyota y en la estrategia de la empresa. En especial, el departamento de investigación en Toyota Motor Sales ofreció el estímulo inicial para que Toyota comenzara a exportar a finales de la década de los sesenta después de predecir de manera correcta que el crecimiento en las ventas nacionales se desaceleraría en grado considerable durante la década de los setenta.

Expansión internacional

La expansión internacional a gran escala no era factible en Toyota hasta finales de la década de los sesenta, por una razón: a pesar del rápido movimiento en la productividad, los automóviles japoneses aún no eran competitivos.³ En 1957, por ejemplo, el Toyota Corona se vendía en Japón a un precio equivalente a \$1 694. En esa misma época, un Volkswagen Beetle se vendía a \$1 111

en Alemania occidental, mientras que la británica Austin Company estaba vendiendo su modelo básico por el equivalente a \$1 389 en Gran Bretaña. Sin embargo, las empresas extranjeras fueron excluidas del mercado japonés, por un impuesto al valor agregado de 40% y los costos de envío.

A pesar de estas desventajas, Toyota trató de ingresar al mercado de Estados Unidos a finales de la década de los cincuenta. La empresa estableció una subsidiaria estadounidense en California en octubre de 1957 y comenzó a vender automóviles a principios de 1958, con la esperanza de capturar una pequeña participación del mercado estadounidense (que en esa época estaba mal atendido por los fabricantes estadounidenses de automóviles). El resultado fue un desastre. Los automóviles de Toyota tenían un desempeño mediocre en las pruebas de manejo en las autopistas estadounidenses. El problema básico consistía en que sus motores eran demasiado pequeños para el manejo prolongado a altas velocidades y tendían a sobrecalentarse y a quemar aceite, mientras que el chasis mal diseñado vibraba en exceso. Las ventas fueron bajas, y en 1964 Toyota cerró su subsidiaria estadounidense y salió de ese mercado.

La empresa estaba determinada a aprender de su experiencia en Estados Unidos y de inmediato rediseñó varios de sus modelos a partir de la retroalimentación dada por las encuestas a los consumidores estadounidenses y las pruebas de manejo. En consecuencia, para 1967, el panorama había cambiado de manera considerable. La calidad de los automóviles Toyota era ahora suficiente para tener un impacto en el mercado de Estados Unidos, mientras que los costos de producción y los precios al menudeo continuaban disminuyendo y ahora eran comparables con los competidores internacionales en el mercado de los automóviles pequeños.

A finales de la década de los sesenta, Toyota reingresó al mercado estadounidense. Aunque las ventas en un inicio fueron lentas, después aumentaron de manera constante. Después la cuadruplicación de los precios del petróleo impuesta por la OPEP que siguió al conflicto árabe/israelí dio a Toyota un impulso inesperado. Bajadas de consumidores estadounidenses comenzaron a recurrir a los automóviles pequeños y con consumo económico de combustible, y Toyota fue una de las principales beneficiadas. Impulsadas sobre todo por un repunte en la demanda, las exportaciones a nivel mundial de automóviles Toyota aumentaron de 157 882 unidades en 1967 a 856 352 unidades para 1974 y 1 800 923 unidades para 1984. En otras palabras, en 1967, las exportaciones representaban 19% de la producción total de Toyota. Para 1984, representaban 52.5%.

Sin embargo, el éxito conllevaba problemas. A principios de la década de los ochenta, las presiones políticas y las regulaciones locales en Estados Unidos y Europa obligaron a Toyota, que en un principio estaba renuente, a replantear su estrategia de exportaciones. Toyota ya había aceptado pagar cuotas de importación “voluntarias” a Estados Unidos en 1981. La consecuencia para Toyota fue un crecimiento estancado de exportaciones entre 1981 y 1984. En este contexto, a principios de la década de los ochenta, Toyota comenzó a pensar seriamente en establecer sus operaciones de manufactura en el extranjero.

Operaciones de transplante

La primera operación extranjera de Toyota fue una joint venture (empresa conjunta) en partes iguales con General Motors, establecida en febrero de 1983 con el nombre de New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI). NUMMI, con sede en Fremont, California, comenzó fabricando automóviles Chevrolet Nova para GM en diciembre de 1984.⁴ La capacidad máxima de la planta Fremont era de alrededor de 250 000 automóviles por año.

Para Toyota, la joint venture le ofreció la oportunidad de averiguar si podría construir automóviles en Estados Unidos con la ayuda de trabajadores y proveedores estadounidenses. También le dio la experiencia de tratar con el sindicato estadounidense (United Auto Workers Union) y una vía para eludir las restricciones “voluntarias” a las importaciones. Para General Motors, este proyecto le dio la oportunidad de observar con todo detalle el método japonés de manufactura. Mientras que la función de General Motors era el marketing y la distribución de la producción de la planta, Toyota estaba encargada del producto y del diseño, el equipamiento y la operación de la misma. Al inicio de la operación, Toyota prestó 34 directivos a NUMMI y General Motors, 16. El presidente ejecutivo (CEO) y el director general eran parte del personal de Toyota.

Para el otoño de 1986, la planta NUMMI estaba funcionando a toda su capacidad. Los principales indicadores eran que estaba logrando niveles de productividad y calidad similares a los de la principal planta de Toyota, Takaoka en Japón. Por ejemplo, en 1987, una planta NUMMI requería 19 horas de ensamblaje para construir un automóvil, en comparación con 16 horas en Takaoka, mientras que el número de defectos por cada 100 automóviles era de 45, tanto para NUMMI como para Takaoka.⁵

Alentada por su éxito en NUMMI, en diciembre de 1985, Toyota anunció que construiría una planta de manufactura de automóviles en Georgetown, Kentucky.

La planta, que inició sus funciones en mayo de 1988, oficialmente tenía la capacidad de producir 200 000 Toyota Camry al año. Sin embargo, tuvo tanto éxito, que para principios de 1990, producía el equivalente a 220 000 automóviles al año. A este éxito siguió el anuncio en diciembre de 1990 de que Toyota construiría una segunda planta en Georgetown con una capacidad para producir 200 000 vehículos adicionales por año.⁶

Para 2008, Toyota tenía 10 plantas ensambladoras de vehículos en Estados Unidos que producían 1.3 millones de automóviles al año. Una undécima planta, para la que se tenía proyectado produjera el automóvil híbrido mejor vendido de Toyota, el Prius, debía inaugurarse en 2010. Además, la empresa tenía otras seis plantas que producían una variedad de componentes, como motores y transmisiones. La empresa también tenía dos centros de investigación y desarrollo y diseño en Estados Unidos, sus únicas oficinas de este tipo fuera de Japón. Para 2008, la inversión acumulada de Toyota en Estados Unidos superaba los \$17 000 millones. En total, las instalaciones de Toyota en Estados Unidos empleaban a más de 36 000 personas de manera directa y otros 200 000 empleados indirectos con proveedores y distribuidores. Más de 50% de todos los vehículos Toyota vendidos en Estados Unidos ahora se producía en ese mismo país.

Además de transplantar sus operaciones a Estados Unidos, Toyota se preparó para establecer su producción en Europa, previendo el descenso de las barreras comerciales en 1992 entre los 12 miembros de la Comunidad Económica Europea. En 1989, la empresa anunció que construiría una planta en Inglaterra, con una capacidad para fabricar 200 000 automóviles por año para 1997. Abrió una segunda planta en Francia en 2001, y para 2008, Toyota tenía cuatro plantas ensambladoras en Europa, con una capacidad de producción total de 800 000 vehículos.

La empresa también se expandió a China, durante la primera década del siglo XXI. En ese país tenía tres plantas ensambladoras para 2008 que eran capaces de producir más de 440 000 vehículos al año. En el resto del Sureste Asiático, Toyota tenía otras 10 plantas que podían producir casi un millón de vehículos. También había grandes plantas de ensamble en Sudáfrica, Australia y Sudamérica.

A pesar del aparente compromiso de Toyota por expandir sus operaciones globales de ensamblaje, no todo fue fácil. Uno de los problemas fue construir una red de proveedores extranjeros comparable a la red japonesa de Toyota. Por ejemplo, en una junta de 1990 de la asociación de proveedores estadounidenses de Toyota, sus directivos informaron a sus proveedo-

res estadounidenses que la tasa de defectos por partes producidas por 75 proveedores estadounidenses y europeos era 100 veces mayor que la tasa de defectos por las partes suministradas por 147 proveedores japoneses, es decir, 1 000 defectos por millón de partes frente a 10 defectos por millón entre los proveedores japoneses. Además, los directivos señalaron que las partes fabricadas por los proveedores estadounidenses y europeos tendían a ser mucho más caras que las partes comparables fabricadas en Japón.

Debido a estos problemas, Toyota tenía que importar muchas piezas de Japón para sus operaciones de ensamblaje en Estados Unidos. Sin embargo, por razones políticas, se vio presionada a incrementar el contenido local de los automóviles armados en Estados Unidos. A mediados de la primera década de este siglo, el contenido local de los automóviles producidos en Estados Unidos era mayor a 70%. Para mejorar la eficiencia de sus proveedores estadounidenses, Toyota emprendió un decidido proceso de educación orientado a ellos. En 1992 estableció el Toyota Supplier Support Center para enseñar a sus proveedores los principios fundamentales del sistema de producción Toyota. A mediados de la primera década de este siglo, más de 100 proveedores habían recibido capacitación en este centro. Muchos habían visto aumentar su productividad a dos y tres dígitos como consecuencia, así como reducciones drásticas en los niveles de inventario.⁷

Estrategia de producto

La producción inicial de Toyota estaba orientada al segmento de los automóviles pequeños y de transportación básica del mercado automotriz. Esto aplicaba para sus ventas en Japón como para sus exportaciones a Norteamérica y Europa. Sin embargo, durante la década de los ochenta, Toyota avanzó a niveles superiores del mercado y abandonó gran parte del extremo inferior para cederlo a nuevas empresas como las provenientes de Corea del Sur. Por tanto, los modelos Camry y Corolla de la empresa, que en un principio estaban posicionados en los niveles inferiores del mercado, mejoraron de manera constante y después se orientaron a los segmentos de ingresos medios del mercado. Estas mejoras reflejan dos factores: 1) el nivel ascendente de los ingresos en Japón y el incremento correspondiente en la capacidad de los consumidores japoneses para comprar automóviles de lujo y de rango intermedio y 2) un deseo de conservar a sus consumidores estadounidenses, muchos de los cuales en un inicio, cuando estaban en la edad de 20 años, compraron Toyota baratos y desde entonces los habían reemplazado por modelos más costosos.

La mejora de los modelos de Toyota llegó a una conclusión lógica en septiembre de 1989, cuando la división Lexus de la empresa comenzó a comercializar automóviles de lujo para competir contra los Jaguares, BMW, entre otros. Aunque la marca Lexus al principio tuvo un inicio lento, en gran parte debido a la recesión económica, para 2001, Toyota vendía más de 200 000 modelos Lexus al año en Estados Unidos, con lo cual se convirtió en la marca de lujo mejor vendida en el país.

A mediados de la década de los noventa, la investigación de Toyota en Estados Unidos sugirió que la empresa perdía a los compradores más jóvenes, quienes preferían marcas como Volkswagen. El resultado fue una marca diseñada de manera específica para el mercado estadounidense, el Scion. Lanzado con su propia red de concesionarias, fue un gran éxito para Toyota.

TOYOTA EN 2000 A 2008

Los primeros ocho años del siglo XXI trajeron un sólido crecimiento para Toyota. En 2004, superó a Ford para convertirse en la segunda compañía automotriz más grande en el mundo. La empresa aventajó a General Motors en 2008, y parecía estar en vías de alcanzar su meta de captar 15% del mercado automotriz global para 2010. Toyota era una verdadera empresa internacional. Sus operaciones en el extranjero habían aumentado de 11 instalaciones de producción en 9 países en 1980 a 48 fábricas en 26 países en todo el mundo.⁸ En el importante mercado estadounidense, el más grande del mundo, Toyota tenía una participación de 18.4% en las ventas de automóviles de pasajeros a mediados de 2008, en comparación con 11% en 2000. La participación de Ford era de 15.4%, mientras que la de GM era de 19.3%.⁹

La empresa era muy rentable. En el año financiero que terminó en marzo de 2008, ganó \$17 500 millones de utilidad neta sobre ventas de \$186 000 millones. Tanto General Motors como Ford perdieron dinero ese año.

Con base en los datos de J. D. Power, Toyota era el líder de calidad en el mercado estadounidense en 2008. Para los automóviles que habían estado en el mercado por más de tres años, la marca Lexus de Toyota encabezó al grupo por decimocuarto año consecutivo con 120 problemas por 100 vehículos, en comparación con el promedio de la industria de 206 problemas por cada 100 vehículos. La marca Toyota tenía 159 problemas por cada 100 vehículos, en comparación con 177 de Honda, 204 de Ford, 226 de GM, 229 de Chrysler y 253 de Volkswagen. Toyota también tenía un sólido historial en la industria al medirse en función de los problemas reportados en los primeros 90 días después de la venta: 99 problemas

Figura 3 Productividad manufacturera total en la industria automotriz estadounidense (total de horas de mano de obra por unidad)

Empresa	2003	2007
Ford	38.6	33.88
Chrysler	37.42	30.37
General Motors	35.2	32.39
Nissan	32.94	32.96
Honda	32.36	31.33
Toyota	30.01	30.37

Notas: Incluye plantas de ensamblaje, estampado, motores y transmisiones.

Fuente: *Oliver Wyman's Harbour Report*, Oliver Wyman, junio de 2008.

por cada 100 automóviles de la marca Lexus y 104 para la marca Toyota en comparación con el promedio de la industria de 118 problemas por cada 100 automóviles.¹⁰

J. D. Power también encontró que Toyota lideraba el mercado en Japón. Una encuesta observó que para los vehículos comprados en 2002, Toyota tenía 89 problemas por cada 100 vehículos en comparación con el promedio de la industria que era de 104. Honda fue el siguiente con 91 problemas por 100 vehículos, seguido por Nissan con 108 problemas por cada 100 vehículos.¹¹

En el aspecto de la productividad, el liderazgo de Toyota parecía haberse reducido (figura 3). Si bien fue sin lugar a dudas el líder en productividad en Estados Unidos en 2003, donde le tomaba un promedio de 30.1 horas fabricar un automóvil, en comparación con las 35.2 de General Motors y las 38.6 de Ford, para 2007 Toyota tardaba 30.37 horas, en comparación con 32.29 en GM y 33.88 en Ford.¹² Por otra parte, de acuerdo con J. D. Power, Toyota tenía las tres plantas ensamblaje de más eficientes del mundo, que estaban ubicadas en Japón.¹³

La calidad más alta y su mayor productividad ayudaron a Toyota a obtener mucho más dinero por automóvil que sus principales rivales. En 2007, obtuvo utilidades antes de impuestos de \$922 por vehículo en Estados Unidos, en comparación con pérdidas de \$729 y \$1 467 de GM y Ford, respectivamente. Estas pérdidas también reflejan el hecho de que Ford y GM sigan pagando más por servicios médicos, pensiones e incentivos de ventas que Toyota. Por otra parte, Ford y GM manejan a más concesionarios en relación con su participación de mercado que Toyota.¹⁴

La capacidad de Toyota para permanecer en la cima de su productividad y de las calificaciones de calidad,

puede atribuirse a su obsesión generalizada por mejorar de forma continua la eficiencia y eficacia de sus operaciones de manufactura. El último ejemplo de ello fue iniciado en 2000 por Fujio Cho, presidente de Toyota. Cho, que trabajó por un tiempo con el legendario ingeniero de Toyota, Ohno Taiichi, introdujo una iniciativa llamada “Construcción de la Competitividad en Costos para el Siglo XXI” o CCC21. La iniciativa tenía como meta reducir 30% los costos de componentes de todos los nuevos modelos. Para lograrla, Toyota necesitaba trabajar de cerca con sus proveedores, algo que ya había hecho.

Para mediados de la primera década de este siglo, Toyota estaba cerca de alcanzar la meta CCC21. En la implementación de la misma, ningún detalle se debía pasar por alto. Por ejemplo, Toyota estudió con detenimiento los asideros montados por encima de las puertas dentro de la mayoría de los automóviles. Al trabajar de cerca con los proveedores pudo reducir el número de partes en estos asideros de 34 a 5, lo cual redujo los costos de suministro 40% y el tiempo necesario para la instalación de 12 a 3 segundos.¹⁵

En términos más generales, Toyota continúa refinando su sistema de producción esbelta. Por ejemplo, para la fabricación de troqueles, en 2004 había reducido el tiempo de entrega para diseñar y fabricar conjuntos de troqueles para paneles de carrocería a 1.7 meses, en comparación con tres meses en 2002. Al reducir el tiempo de entrega, Toyota redujo los costos de inicio asociados con producir un nuevo modelo y el tiempo de desarrollo.¹⁶

En el ámbito de las soldaduras, Toyota ha desarrollado e implementado un proceso de ensamblaje simplificado conocido como “Global Body Line” o GBL. Desarrollado por primera vez en una planta de ensamblaje vietnamita de bajos volúmenes en 1996 e introducido en 1998 en su primera planta japonesa, para 2004 el GBL ya operaba en unas 20 plantas de las 50 de la empresa, y para 2007 ya se había implementado en todas. El sistema GBL reemplazó a la filosofía de ensamblaje llamada Flexible Body Line (FBL) de Toyota que se había implementado desde 1985. El sistema GBL está basado en una serie de herramientas robóticas programables para el soldado. Mediante el sistema FBL, cada automóvil requería tres brazos para sostener las partes de la carrocería durante el proceso de soldado: cada una sostiene una parte de la carrocería principal del ensamblaje o el techo del mismo. El sistema GBL reemplaza a los tres brazos por uno solo que sostiene los tres principales paneles de la carrocería desde el interior a medida que éstos se sueldan.¹⁷

De acuerdo con Toyota, el sistema GBL tiene las siguientes repercusiones:

- Reducción de 30% del tiempo que un vehículo pasa en el taller de hojalatería
- Reducción de 70% del tiempo requerido para terminar un cambio importante en la carrocería
- Reducción de 50% en el costo de agregar o cambiar modelos
- Reducción de 50% en la inversión para configurar la cadena de montaje para un nuevo modelo
- Reducción de 50% en la ocupación de superficie de la cadena de montaje

La superficie en el taller liberada por el GBL permitía que dos cadenas de montaje ocuparan el espacio que por lo general se requería para una, con lo que se pudo duplicar la capacidad en la planta. Además, gracias a la tecnología GBL, se podían producir hasta ocho modelos diferentes en una sola cadena de montaje. Para lograrlo, Toyota presionó para lograr la consistencia en el diseño en toda su gama de modelos, en especial con respecto a los “puntos difíciles”, es decir, los puntos de los que se afianza el brazo maestro único.

Mientras tanto, Toyota también ha acelerado el proceso de adoptar menos plataformas de vehículos, cuya meta es construir una gama más amplia de modelos sobre una variedad limitada de plataformas que usan muchos de los mismos módulos o componentes. Según se dice, la empresa trabaja para alcanzar la meta de tener sólo 10 plataformas, en comparación con las 20 que tenía en 2000.¹⁸

Sin lugar a dudas, Toyota progresó en el refinamiento de la eficiencia de su manufactura, sin embargo, el hecho es que la brecha de productividad y calidad entre Toyota y sus competidores globales se ha ido acortando. General Motors y Ford han logrado grandes avances para mejorar su productividad y calidad en años recientes. Además, al menos en el mercado estadounidense, Toyota ha sufrido por la percepción de que sus ofertas de producto carecen de elegancia en el diseño y de que no siempre satisfacen los gustos del consumidor como debieran. Sin embargo, en este ejemplo también hay indicios de que Toyota mejora en este aspecto, al escuchar más a sus diseñadores e ingenieros estadounidenses.

Un acontecimiento crucial en el cambio de las relaciones entre Toyota y sus diseñadores estadounidenses ocurrió a finales de la década de los noventa. Los directivos japoneses se habían resistido a la idea de sus colegas estadounidenses de que la empresa debía producir una camioneta pick-up V8 para el mercado estadounidense. Para hacerlos cambiar de parecer, los directivos estadounidenses trajeron a sus contrapartes de Japón y las llevaron a ver un partido de fútbol americano de los

Dallas Cowboys, con una parada en el estacionamiento del Texas Stadium. Ahí los japoneses vieron filas de camionetas grandes. Al final, se dieron cuenta de que los estadounidenses consideraban las camionetas como algo más que un vehículo comercial, era su medio de transporte principal. El resultado de esto fue la camioneta pick up V8 mejor vendida, la Toyota Tundra.¹⁹

Los diseñadores estadounidenses también presionaron a Toyota para diseñar el Prius, el automóvil híbrido que se introdujo por primera vez en Japón en 1997. Los estadounidenses querían un cambio futurista en el diseño, de manera que las personas percibieran la tecnología. Como consecuencia, el nuevo Prius se convirtió en un éxito sorpresivo, y Toyota logró ventas globales acumuladas de más de un millón de vehículos a mediados de 2008. Toyota ahora planea hacer más de un millón de híbridos al año para 2010.²⁰

La americanización de Toyota va más allá de las cuestiones de diseño de producto. En el área de ventas, la empresa ahora vende más automóviles y camiones en Estados Unidos que en Japón, y de 70 a 80% de sus utilidades globales provienen de ese país. En el área de recursos humanos, el presidente Cho se hizo de una reputación al abrir la primera planta de producción de Toyota en Estados Unidos en Georgetown, Kentucky, en 1988. Otro alto directivo, Yoshi Inaba, pasó ocho años en Estados Unidos y estudió una maestría en administración en Northwestern University. Los estadounidenses también comienzan a ocupar los puestos de más alto nivel en Toyota. Dos estadounidenses de una subsidiaria de Toyota en Estados Unidos ahora se encuentran entre los principales 42 directivos de la empresa y cada uno pasa de una o dos semanas al mes en Japón.²¹

Otra preocupación de Toyota ha sido el envejecimiento de su base de clientes. De acuerdo con J. D. Power, la edad promedio de los clientes de Toyota es de 44 años, en comparación con 38 para Volkswagen y 42 para Honda. Preocupado de perder presencia entre la generación más joven, en la que alrededor de 60 millones estarán en edad de conducir en unos años, Toyota lanzó el Scion en Estados Unidos en junio de 2004. En la actualidad, la marca tiene tres modelos, todos dentro de un rango de precios de entre \$13 000 a \$17 000. Los automóviles están orientados a los compradores jóvenes, de nivel básico, y pueden comprarse en la web o por medio de los concesionarios tradicionales de Toyota. Su meta inicial de ventas fue de 100 000 automóviles en 2005, pero en octubre de 2004, aumentó el objetivo a 170 000. El comprador promedio en los meses siguientes al lanzamiento tenía 31 años de edad.²²

LA CRISIS DE 2008-2009

A partir de mediados de 2008, las ventas en la industria automotriz colapsaron a grados sin precedentes, con una caída de cerca de 40%. La caída de las ventas fue consecuencia directa de la crisis financiera global que comenzó en el mercado hipotecario estadounidense y después se propagó a otros sectores. Una combinación de escasez crediticia e incertidumbre en el futuro ocasionó que los consumidores compraran mucho menos automóviles nuevos. Para una industria con costos fijos altos, una merma en las ventas a este nivel fue catastrófica.

El colapso tomó por sorpresa a Toyota. Cuando la tormenta la alcanzó, había aumentado su capacidad de producción en Estados Unidos, su principal mercado, e intentaba ingresar al segmento de camionetas pick up de gran tamaño. También había incrementando la capacidad productiva en otras partes, una estrategia que parecía la adecuada 12 meses antes, dado que la empresa se esforzaba por satisfacer la demanda de vehículos. De hecho, entre 2001 y 2007, Toyota aumentó la capacidad de producción el equivalente a unos 500 000 automóviles al año, un ritmo que ahora parece exagerado.²³

Para abril de 2009, las ventas de Toyota en Estados Unidos habían disminuido 42% en comparación con el mismo mes del año anterior. Además, también había decrementos en las ventas en otros grandes mercados nacionales, como el de China, donde sus ventas disminuyeron 17% en el primer trimestre de 2009, a pesar de que ese mercado era uno de los pocos que aún seguía creciendo. Los problemas de Toyota en China reflejaron una respuesta lenta a la demanda creciente fuera de las grandes ciudades de China de pequeños automóviles económicos. Las exportaciones de Toyota de Japón también sufrieron un fuerte golpe por el aumento en el valor del yen japonés frente al dólar y al euro en 2008 y principios de 2009.

En Estados Unidos, la postergación de la adición de una nueva planta de producción en Mississippi y el cese de operaciones de la cadena de montaje en Texas, fue la respuesta de Toyota ante la recesión. En Japón, la producción se redujo hasta 40% en algunas plantas. Estas acciones crearon un enorme problema para Toyota, que tiene una política de empleo de por vida y que no ha

realizado reducciones de personal significativas desde la década de los cincuenta. Su respuesta inicial fue enviar a los empleados subutilizados a sesiones de capacitación y ponerlos a trabajar en identificar ideas para ahorrar costos. Sin embargo, la empresa comenzó a despedir a empleados temporales y muchos se cuestionaban si Toyota sería capaz de cumplir con su compromiso de dar empleo de por vida, en especial si la recesión continúa.

Toyota también implementó un “Comité de emergencia para la mejora de utilidades”, cuyo trabajo era encontrar maneras de ahorrar \$1 400 millones para 2009. Se ahorraron alrededor de \$3 300 millones gracias a las reducciones de costos aplicadas en años anteriores. Según el estilo típico de Toyota, ninguna acción parece ser demasiado pequeña. Se alentó a los empleados a usar las escaleras en lugar de los elevadores para ahorrar electricidad. Ahora, se prescinde de la calefacción en las fábricas. Los equipos de trabajadores buscan formas de reducir los costos de un sistema de producción que ya es el más eficiente del mundo.²⁴

Para aumentar las ventas en Estados Unidos, Toyota lanzó un plan de financiamiento con 0% de intereses a finales de 2008, pero las ventas continúan flaqueando. Paradójicamente, uno de los automóviles mejor vendidos de Toyota en Estados Unidos durante gran parte de 2007 y 2008, el eficiente en el consumo de combustible Prius, con un precio de lista relativamente alto, también experimentó una severa contracción en sus ventas a principios de 2009, cuando los precios de la gasolina disminuyeron y los consumidores que compraban automóviles cambiaron a automóviles más pequeños y de menor precio como los Kia e incluso los de Ford.

Mientras tanto, Toyota también implementa cambios en sus puestos directivos. En junio de 2009, Akio Toyoda, nieto del fundador de la empresa, asumirá el puesto del actual presidente ejecutivo (CEO), Katsuaki Watanabe. Con una maestría en estudios empresariales por el Babson College en Estados Unidos y experiencia laboral tanto en Nueva York como Londres, Toyoda será, sin duda alguna, el presidente más cosmopolita al mando de Toyota. Asumirá el cargo en un momento crítico para la empresa. Su principal desafío será superar la difícil situación y regresar a la empresa a su ruta de crecimiento.

Notas

1. Esta sección está basada principalmente en el recuento dado en la obra de M. A. Cusumano, *The Japanese Automobile Industry* (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1989), XX.
2. El material de esta sección está basado en tres fuentes principales: M. A. Cusumano, *The Japanese Automobile Industry*; Ohno Taiichi, *Toyota Production System* (Cambridge, Mass: Productivity Press, 1990; Japanese Edition, 1997); J. P. Womack, D. T. Jones y D. Roos, *The Machine That Changed the World* (Nueva York: Macmillan, 1999).
3. El material de esta sección está basado en M. A. Cusumano, *The Japanese Automobile Industry*.
4. Niland Powell, "U.S.-Japanese Joint Venture: New United Motor Manufacturing, Inc.", *Planning Review*, enero-febrero, 1989, 40-45.
5. De J. P. Womack, D. T. Jones y D. Roos, *The Machine That Changed the World*.
6. J. B. Treece, "Just What Detroit Needs: 200,000 More Toyotas a Year", *Business Week*, 10 de diciembre de 1990, 29.
7. P. Stroznak, "Toyota Alters the Face of Production", *Industry Week*, 13 de agosto de 2001, 46-48.
8. Anónimo, "The Car Company out in Front", *The Economist*, 29 de enero de 2005, 65-67.
9. R. Newman, "How Toyota Could Become the U.S. Sales Champ", *US News and World Reports*, 9 de junio de 2008.
10. Comunicado de prensa de J. D. Power, "Lexus Ranks Highest in Vehicle Dependability for 14th Consecutive Year", 7 de agosto de 2008; comunicado de prensa de J. D. Power, "Overall Initial Quality Improves Considerably with Gains Shared Across Most Manufacturers", 4 de junio de 2008.
11. Comunicado de prensa de J. D. Power, "Toyota Ranks Highest in Japan's First Long-Term Vehicle Dependability Study", 2 de septiembre de 2004.
12. *Oliver Wyman's Harbour Report*, Oliver Wyman, junio de 2008.
13. Ibid.
14. Ibid.
15. B. Bremner y C. Dawson, "Can Anything Stop Toyota?", *Business Week*, 17 de noviembre de 2003, 114-117.
16. M. Hara, "MovingTarget", *Automotive Industries*, junio de 2004, 26-29.
17. B. Visnic, "Toyota Adopts New Flexible Assembly Process", *Wards Auto World*, noviembre de 2002, 30-31; M. Bursa, "A Review of Flexible Automotive Manufacturing", *Just Auto*, mayo de 2004, 15.
18. M. Hara, "Moving Target", 26-29.
19. C. Dawson y L. Armstrong, "The Americanization of Toyota", *Business Week*, 15 de abril de 2002, 52-54.
20. Chuck Squatriglia, "Prius Sales Top 1 Million", *Autopia*, 15 de mayo de 2008.
21. A. Taylor, "The Americanization of Toyota", *Fortune*, 8 de diciembre de 2004, 165.
22. N. Shirouzu, "Scion Plays Hip-Hop Impresario to Impress Young Drivers", *Wall Street Journal*, 5 de octubre de 2004, Bl.
23. Y. Takahashi, "Toyota Record \$7.74 Billion Quarterly Loss", *Wall Street Journal*, 11 de mayo de 2009, 3.
24. I. Rowly, "Toyota's Cost Cutting Drive", *Business Week*, 1 de enero de 2009, 15.

CASO 18

GENERAL MOTORS: DEL NACIMIENTO HASTA LA QUIEBRA EN 2009

General Motors (GM) fue una de las empresas industriales más grandes y rentables del mundo. Pero durante las últimas décadas se volvió una de las menos rentables; en 2008, después de la recesión económica que occasionó un desplome de 40% en las ventas estadounidenses de automóviles, perdió tanto dinero que se vio obligada a solicitar al gobierno un préstamo de miles de millones de dólares para mantenerse a flote. Como una señal del grado al que la empresa estaba hundida, en 1995, GM empleaba a más de 700 000 personas en todo el mundo; para 2005, esta cifra había disminuido a 325 000 y, para finales de 2009, a menos de 200 000, pues GM continuaba despidiendo u ofreciendo opciones de adquisición de acciones a sus empleados y directivos.

GM ha reportado pérdidas de más de \$90 000 millones desde 2005 y su participación en el mercado de vehículos en Estados Unidos ha disminuido a 19% de más de 40% en 1980. Para entender por qué GM se ha desempeñado tan mal durante las últimas décadas para convertirse en uno de los fabricantes automotrices globales menos rentables y por qué se vio obligada a declararse en quiebra en 2009, es necesario examinar su historia.

LOS ORÍGENES DE GM

La empresa fue fundada en 1908 cuando William C. Durant formó General Motors Corporation, después de reunir a 25 compañías automotrices independientes, como Buick y Cadillac. Al principio, cada empresa conservó su identidad y GM simplemente era una sociedad controladora, es decir, una oficina administrativa central

rodeada por sus 25 divisiones de automóviles que producían cientos de modelos orientados a clientes acaudalados, los únicos que podían pagarlos en aquella época, debido a que su costo de manufactura era demasiado alto.

El principal competidor de GM era Ford Motor Car Company, y en 1908, Henry Ford anunció el desarrollo del Modelo T, un automóvil que se produciría mediante el revolucionario método de producción en masa. La nueva tecnología de producción en masa de Ford se basaba en bandas transportadoras en movimiento continuo que trasladaban las piezas que se ensamblarían hacia trabajadores poco capacitados que realizaban cada una de las operaciones individuales necesarias para completar el vehículo final. Antes de la producción en masa, pequeños equipos de trabajadores capacitados armaban los automóviles. Ford también fue pionero en el uso de autopartes estandarizadas que podían armarse con facilidad para hacer el proceso de ensamblaje más fácil y rápido. Como consecuencia, se lograron grandes reducciones en los costos de manufactura de los automóviles, y Ford creó un mercado masivo para el Modelo T; así logró erigirse como líder de la industria. GM de pronto se encontró en la situación desventajosa de tener que producir una amplia variedad de automóviles costosos que compraba un pequeño número de clientes ricos, en comparación con el producto único y barato de Ford orientado al mercado de clientes con ingresos medios de Estados Unidos. Ford se enriqueció durante el periodo de 1910 a 1920, mientras GM luchaba por mantenerse a flote.

En 1920, Alfred P. Sloan fue nombrado presidente ejecutivo (CEO) de GM. Decidió implementar cambios

Copyright © Gareth R. Jones, 1994, 2005, 2009. Todos los derechos reservados, no copiarse, reproducirse o distribuirse por ningún medio físico o mecánico sin la autorización del autor.

Para los resultados financieros más recientes de la empresa analizados en este caso, vaya a <http://finance.yahoo.com>, haga un clic sobre el símbolo de búsqueda en la parte superior de la página, ingrese el símbolo de la empresa en el cuadro de búsqueda y después siga los vínculos apropiados en la página de Yahoo! para obtener la información que requiera (por ejemplo, haga un clic en el perfil para hallar un vínculo al sitio web de la empresa para ver sus estados financieros anuales, o haga clic en los vínculos de Yahoo! para la presentación de documentos de la empresa ante la SEC o estados financieros).

estratégicos importantes para competir de manera eficaz con Ford. Para Sloan era evidente que operar 25 compañías automotrices diferentes que producían cientos de modelos distintos era muy ineficiente, en comparación con la estrategia de Ford de producir sólo un modelo de automóvil en grandes cantidades. Además, los automóviles de precio alto de GM competían entre sí por el mismo grupo de clientes adinerados.

LA NUEVA ESTRUCTURA DE GM

Sloan buscó una forma de reorganizar las compañías automotrices de GM para incrementar su ventaja competitiva. Necesitaba reducir los costos y aumentar la eficiencia, pero también se dio cuenta de que la estrategia de Ford de producir sólo un modelo de automóvil para todo el mercado significaba que ignoraba las necesidades de los demás segmentos de mercado, como el de lujo al que GM atendía. Se percató de que los clientes en el segmento intermedio podrían querer un producto superior al Modelo T de Ford, y había muchas oportunidades para fabricar automóviles para los segmentos de mercado que había entre los baratos Modelos T y los costosos modelos de GM.

Para lograr tanto eficiencia como capacidad de respuesta a las necesidades de sus clientes, Sloan optó por agrupar a las 25 empresas en cinco principales divisiones operativas independientes: Chevrolet, Pontiac, Oldsmobile, Buick y Cadillac. Cada una de ellas tenía su conjunto de funciones de apoyo, como ventas, manufactura, ingeniería y finanzas. A cada división se le encomendó la responsabilidad de producir una gama de automóviles orientada a un segmento socioeconómico específico de clientes. El plan de Sloan consistía en que cada una de las cinco divisiones de GM fabricara y comercializara cinco marcas de automóviles para los clientes en cinco segmentos socioeconómicos diferentes. Por otra parte, se instruyó a cada división para que imitara el método de producción en masa desarrollado por Ford.

Chevrolet, por ejemplo, fabricaría automóviles baratos para los clientes en el nivel básico del mercado; Pontiac, Oldsmobile y Buick producirían automóviles para los segmentos de clientes más prósperos, mientras que Cadillac se especializaría en fabricar automóviles de lujo de precio alto dirigidos a los clientes más acaudalados. La meta de Sloan era tener capacidad de respuesta a las necesidades de los clientes en cada segmento del mercado automotriz al fabricar automóviles que cubrieran sus necesidades específicas. Esperaba que los clientes avanzaran a la siguiente línea más costosa de automóviles GM a medida que prosperaban. GM fijó con mucho cuidado el

precio de los automóviles de las diferentes divisiones para alentar a los clientes a ascender en la escala de productos: de un Chevrolet a un Buick o de un Buick a un Cadillac. Con el fin de que los clientes no se confundieran por el número de modelos GM entre los cuales elegirían, Sloan insistió en que cada división desarrollara una variedad de automóviles que tuviera una imagen única, por tanto, los clientes podían diferenciar con facilidad entre los automóviles de las diferentes divisiones. Así, los clientes de Cadillac podían creer que los vehículos que compraban eran claramente superiores a los Buick, no sólo un automóvil más costoso pero con un nombre diferente.

Sloan también reorganizó a GM en cinco diferentes divisiones automotrices para permitir que cada una operara como un centro de utilidades independiente que podía evaluarse en función de su rentabilidad; la toma de decisiones sobre el ROI se descentralizaría entre los directivos de cada división, que estarían al mando de su modelo de negocios y serían responsables por los resultados netos. La meta de Sloan era que esto creara competencia entre los directivos de las cinco divisiones, quienes se sentirían motivados a mejorar la eficiencia de la suya y recibir una participación mayor del capital de GM para hacer crecer su división en el futuro; pero también a mejorar sus oportunidades para convertirse en altos directivos. Los resultados de este cambio en el modelo de negocio y estrategias de GM fueron impresionantes. Para 1925, la demanda del Modelo T se desplomó, debido a que los clientes podían comprar los automóviles mejor equipados, más prestigiosos o más lujosos de GM a precios comparables a los de Ford. GM se convirtió en la compañía automotriz dominante en Estados Unidos a medida que el nuevo modelo de negocio de Sloan se apoderaba de la participación de mercado de Ford; la demanda de su Modelo T se derrumbó cuando los clientes optaron por los automóviles más lujosos y económicos de GM.

Al implementar esta nueva estrategia y estructura, GM se convirtió en el líder del mercado automotriz estadounidense y obtuvo la participación de mercado más grande que cualquier fabricante automotriz global haya tenido: más de 70% en su punto más alto. De 1925 a 1975, GM emprendió un programa continuo para expandir su gama de productos para incluir todo tipo de modelos de vehículos, desde automóviles hasta camiones de gran tamaño, camionetas ligeras y varias formas de vehículos especializados como furgonetas y ambulancias. Conforme crecía, GM decidió también apoderarse de cada vez más proveedores. Se integró de manera vertical; y en su punto más alto producía más de 65% de los componentes que formaban parte de sus vehículos. Por ejemplo, se apoderó de Fisher Body Company, que producía carro-

cerías para los automóviles de ésta. GM también desarrollaba de manera interna muchas de las operaciones de manufactura de las partes de sus automóviles, como su división Delco, que proveía a GM de la mayoría de su componentes eléctricos/electrónicos. De 1925 a 1975, GM dominaba el mercado automotriz de Estados Unidos, y controlaba en promedio más de 65% de las ventas nacionales. En conjunto, GM, Ford y Chrysler, los tres grandes fabricantes de automóviles, controlaban más de 90% del mercado de los vehículos en Estados Unidos.

DÉCADA DE LOS SETENTA: GRANDES CAMBIOS EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ GLOBAL

La posición predominante de GM en el mercado automotriz estadounidense se derrumbó en la década de los setenta por una mezcla de dos factores que alteraron para siempre la competencia en la industria automotriz: 1) la crisis global del petróleo y 2) el surgimiento de los competidores japoneses de alta calidad y bajos costos. El embargo petrolero de 1973 reveló la ineficiencia de los automóviles estadounidenses, voraces consumidores de gasolina, que solían rendir sólo de seis a nueve millas por galón. Los clientes estadounidenses comenzaron a demandar vehículos más pequeños y de rendimiento económico que los tres grandes no podían construir debido a que carecían de la tecnología para ello; pero los japoneses habían desarrollado la habilidad para fabricar estos automóviles pequeños y económicos. Los clientes estadounidenses comenzaron a preferir estos vehículos cuando lo hicieron, también descubrieron que los automóviles como el Honda Accord y el Toyota Celica no sólo eran baratos sino también confiables y mucho menos tendientes a descomponerse.

La preferencia de los clientes por automóviles pequeños y confiables, y la capacidad de los japoneses de atender a este nicho de mercado, precipitaron la crisis para GM en las décadas de los setenta y ochenta. La demanda de sedanes grandes se desplomó, y las divisiones como Buick y Cadillac comenzaron a despedir a miles de empleados. La filosofía operativa de GM se basaba en la idea de que los automóviles grandes suponían grandes utilidades, falsedad que revelaron los fabricantes automotrices japoneses que habían desarrollado eficientes técnicas de “producción esbelta” que mejoraban la calidad para reducir los costos de manufactura. Las empresas japonesas comenzaron a obtener enormes ganancias con la venta de sus automóviles económicos a los clientes estadounidenses que acudían en masa a sus crecientes redes de concesionarias que se extendían por todo Estados Unidos durante la década de los setenta.

Para finales de la misma, los tres grandes se revelaron como fabricantes de automóviles de alto costo y de baja calidad; sus vehículos grandes, lujosos y en forma de caja salían perdiendo en las comparaciones con los autos japoneses (feos) baratos o con los impecables y lujosos automóviles europeos que producían Mercedes y BMW que también comenzaban a incursionar en el mercado de lujo en Estados Unidos durante las décadas de los setenta y ochenta. A medida que GM perdía participación de mercado en los segmentos de vehículos baratos y de lujo, sus utilidades se desplomaron pues las ventas de sus vehículos caían a cuentagotas. Nunca se recuperó; esto explica por qué GM finalmente cayó en bancarrota en 2009.

GM “CONTRAATACA”

En 1980, GM aún ganaba \$3 300 millones sobre más de \$60 000 millones en ventas. Su gigantesco flujo de efectivo y sus reservas aún le permitieron actuar como competidor dominante, a pesar de que su modelo de negocio era sin duda inferior al nuevo modelo que habían desarrollado los fabricantes automotrices japoneses. Un nuevo CEO, Roger Smith, tomó el control de GM en 1980 para reconstruir su ventaja competitiva. Bajo su dirección, GM emprendió varios programas importantes para reducir costos y mejorar la calidad, los que para 1990 habían costado a la empresa más de \$100 000 millones, cantidad que, según los analistas, sería suficiente para comprar Toyota y Honda dado su valor de mercado de aquella época. Pero, ¿las estrategias de Smith funcionaron? No, pero permitieron a los altos directivos de GM evitar confrontarse con la dura realidad competitiva. Por otra parte, los directivos de GM no necesitaban confrontar sus problemas centrales; estaban muy ocupados resolviendo conflictos internos ocasionados por los altos costos de sus proveedores y sus contratos laborales tan caros con el United Auto Workers (UAW) que habían generado su alta estructura de costos (poco rentable).

Al enfocarse sólo en la parte de la diferenciación de la ecuación, para mejorar su posición competitiva en el segmento de automóviles y camiones, GM invirtió más de \$50 000 millones para mejorar y actualizar su tecnología con el fin de adquirir el conocimiento experto (expertise) de las técnicas japonesas de manufactura esbelta. A principios de la década de los ochenta, Roger Smith comenzó a alentar el desarrollo de plantas automatizadas y robots como una forma de mejorar la calidad y la productividad. Como en las plantas japonesas, GM usaba equipo automatizado y robots para moldear las partes, ensamblar los componentes automotrices y levantar y distribuir las partes a lo largo de la cadena de montaje. Estas fábricas automatizadas tuvieron un

costo operativo muy alto; sin embargo, los ejes automotrices hechos en su nueva planta costaban el doble de los que se producían de modo convencional. Al parecer GM carecía de los conocimientos prácticos japoneses para operar de manera eficiente las plantas automatizadas.

Un experimento importante que GM emprendió en 1982 para desarrollar habilidades de manufactura de bajo costo y fabricar automóviles de calidad fue crear una nueva división llamada Saturn, encargada de imitar las técnicas de manufactura japonesas y fabricar automóviles pequeños al mismo bajo costo que los fabricantes japoneses. La división se mantuvo separada de las demás, de manera que sus directivos y empleados aprendieran nuevas habilidades de producción a partir de cero. La nueva planta automotriz de Saturn de \$2000 millones era la mayor construcción emprendida en la historia de GM. Inició la totalidad de su producción en 1990. Los automóviles Saturn tenían precios que competían con los del Honda Civic y Toyota Corolla. Para 1991, Saturn había construido sólo 50 000 automóviles, una cantidad muy por debajo de su capacidad anual de 240 000 y había perdido \$800 millones en 1991. Para 1992, las ventas automotrices de Saturn aumentaron; sus automóviles estaban entre los 10 principales en cuanto a satisfacción del cliente, pero aún tenía pérdidas por \$700 millones. Finalmente, GM se dio cuenta de que Saturn nunca llegaría a tener los bajos costos de los fabricantes japoneses, una de las principales razones de este hecho fue que Saturn carecía de la eficiente cadena de suministro de bajo costo de Toyota o Honda, algo esencial para el éxito de la manufactura "esbelta". Y cargaba sobre sus hombros los altos costos laborales, consecuencia de sus convenios previos con el UAW.

Otra forma en que GM intentó aprender las técnicas japonesas de manufactura esbelta fue mediante una joint venture con Toyota en 1983, llamada New United Motor Manufacturing, Inc. (NUMMI) para producir Chevrolet Novas en la planta de GM en Freemont, California. Esta planta se cerró en 1982 debido a la baja calidad y las malas relaciones trabajador-empleador. En 1984, NUMMI reabrió bajo el control de una administración japonesa. Para 1986, su productividad fue más alta que la de cualquier otra fábrica GM y operaba al doble del nivel que tenía bajo la dirección de GM. Una de las principales razones de su éxito fue el uso de equipos de trabajo flexibles. En la fábrica NUMMI, Toyota dividió a sus trabajadores en 350 de estos equipos compuestos de 5 a 7 personas más un líder de equipo. Cada trabajador estaba capacitado para realizar los trabajos de otros y rotaban puestos de manera regular. Además, a todos se les enseñaban los procedimientos para analizar los puestos con el fin de mejorar los procedimientos. Los integrantes diseñaban todos los puestos de su equipo, median el tiempo

de cada uno con la ayuda de cronómetros e intentaban siempre encontrar mejores formas de realizar las tareas. Antes, GM empleaba a 80 directivos que realizaban este análisis; ahora no sólo lo hacían los equipos de trabajo flexibles, sino que también eran responsables de monitorear la calidad del producto. La función de los directivos en la nueva planta era proporcionar apoyo a los trabajadores de nivel taller, no monitorear o supervisar sus actividades. A partir de esta empresa, GM pudo aprender cómo funcionaba el sistema de producción esbelta de Toyota y que las relaciones laborales eran al menos tan importantes como las plantas automatizadas para incrementar la productividad y reducir los costos. A partir de ese momento, GM comenzó a implementar el nuevo sistema en sus cientos de plantas de manufactura. Aunque éste fue un proceso lento, para 2005, GM pudo afirmar que era el fabricante estadounidense de automóviles más eficiente, aunque aún iba a la zaga de los japoneses, pues éstos nunca dejaron de trabajar para reducir los costos y aumentar la calidad de manera continua.

En resumen, aunque para la primera década de este siglo, GM redujo sus costos operativos y aumentó la calidad de sus vehículos, sus competidores japoneses y europeos siempre iban un paso adelante. Además, durante la década de los noventa, Estados Unidos se había convertido en un país donde resultaba barata la fabricación de automóviles, en comparación con Japón y Europa. Los fabricantes automotrices globales estaban ansiosos por evitar los aranceles impuestos por el gobierno estadounidense sobre sus crecientes importaciones o los límites sobre el número de vehículos que se podía importar, algo que ocurrió durante las décadas de los setenta y ochenta. Así que Toyota, Honda, Nissan, BMW y Mercedes comenzaron a abrir plantas en Estados Unidos. Cuando fue evidente que las plantas automotrices operadas por directivos japoneses podían lograr niveles de calidad cercanos a los obtenidos en Japón, el número de estas plantas aumentó. Toyota y Honda lideraban la lista de los automóviles fabricados en Estados Unidos y, para 1995, producían más de 1.5 millones de unidades al año en Estados Unidos. Su participación de mercado crecía con rapidez.

Un nuevo equipo directivo toma el control

A pesar de que la participación de mercado de GM había disminuido con rapidez de 50% en 1978 a 35% para 1992, la empresa no había reducido el número de sus plantas de manufactura ni su tamaño de alguna forma significativa; sus directivos aún creían que se trataba de un altibajo temporal y que pronto recuperarían las ventas y utilidades. ¡Smith incluso había asegurado que GM recuperaría una participación de mercado de 50% de

nuevo! Todos, salvo los altos directivos de GM, sabían que la empresa tenía por lo menos 100 000 empleados administrativos en exceso y un número aún mayor de empleados de producción que minaban sus recursos y utilidades.

En 1990, el sucesor de Roger Smith, elegido cuidadosamente, Robert Stempel fue nombrado CEO. Al igual que Smith, Stempel no quiso reducir el tamaño de la corporación ni hacer grandes recortes de personal, tan necesarios para la recuperación de la empresa, según muchos analistas. Por fortuna para GM en 1991, un director activista de GM, John Smale, insistió en que para detener las pérdidas de la empresa, se debía encontrar un nuevo CEO. En 1992 convenció al consejo de designar como presidente a Jack Smith, ex director de operaciones europeas de GM, y Smale fue nombrado CEO. Juntos, impusieron una nueva política de downsizing: GM anunció que despediría a 80 000 trabajadores y cerraría 10 plantas en Estados Unidos, cuatro fábricas de motores y 11 plantas de partes para 2005. Por otra parte, el equipo corporativo de GM se reduciría de 13 500 a casi 2 300 directivos. Finalmente, Jack Smith reemplazó a Smale como CEO.

Smith pronto definió las estrategias futuras de GM: volverse rentable, un enfoque decidido para reducir los costos y mejorar la calidad, un marketing agresivo para sus vehículos rediseñados que satisfacían mejor las necesidades de los clientes y la implementación de una estructura organizacional descentralizada más flexible. Todas estas estrategias parecían adecuadas sin embargo, Smith no pudo encontrar la forma correcta de implementarlas. ¿Por qué el modelo de negocio y las estrategias de Jack Smith no mejoraron el desempeño de GM? ¿Por qué su desempeño en realidad continuó decayendo?

Nuevas iniciativas de producción

Smith había estado a cargo de las operaciones europeas de GM e implementado con éxito las nuevas técnicas de producción esbelta para mejorar la calidad, tenía una visión clara de lo que GM necesitaba para reducir su estructura de costos. Primero, comprendía la importancia de desechar productos poco exitosos y reducir el número de modelos para disminuir los costos. Para 1993, GM había reducido el número de modelos en producción de 85 a 65, pero había introducido más de 20 nuevos automóviles y camiones. GM también imitó a otros fabricantes en la reducción de costos al disminuir el número de sus plataformas para producir vehículos de 14 a 8; para 2000, se enfocaba en automóviles y camiones pequeños, medianos y grandes. Pero sus competidores japoneses sólo hacían de 8 a 12 modelos diferentes y para ello usaban sólo de 4 a 5 plataformas de vehículos diferentes. Esta diferencia reducía las estructuras de cos-

tos de Japón, lo que les daba una mayor ventaja competitiva sobre GM.

Una constante del nuevo programa de eficiencia de GM era construir plantas de vanguardia y cerrar las ineficientes. En 2000, GM comenzó a construir una planta manufacturera de \$1 000 millones en Lansing, Michigan, para implementar ahí tecnologías de manufactura flexible avanzadas y a mejorar la calidad a un nivel parecido al de sus competidores japoneses. La nueva planta inició operaciones en 2005 y, de hecho, logró mejoras significativas en la calidad, pero mantenía una alta estructura de costos, debido a la mano de obra y los componentes, lo que significaba que nunca sería rentable.

En otro intento por reducir los costos de la cadena de valor, GM finalmente cerró su división Oldsmobile en 2004. Hacer esto le permitió reducir el número de sus modelos de automóviles. Al desarrollar su línea fracasada de nuevos modelos en la década de los ochenta, GM comprendió la necesidad de estandarizar componentes en todos los modelos y reducir el número de partes que necesitaba para producir un automóvil a fin de disminuir los costos de la cadena de valor y acelerar el desarrollo de productos. Smith pidió a los ingenieros de GM que intentaran recortar el número de partes necesarias para hacer el marco metálico básico de un automóvil a una tercera parte.

GM también cambió el modo de administrar sus relaciones con los proveedores para encontrar formas más rentables de gestionar su cadena de suministro. En 1992, GM obtenía 57% de sus partes de sus divisiones de componentes, en comparación con 30% de Chrysler y 5% de Toyota. Las divisiones de ensamblaje de automóviles de GM estaban atrapadas en su red de "plantas aliadas" proveedoras, como Central Foundry para las fundiciones, Delco para los frenos, etc. En 1993, GM introdujo una nueva estrategia con la cual sus divisiones internas y de alto costo dejarían de estar protegidas contra los proveedores externos más eficientes.

Para ayudar a los proveedores a reducir costos, GM imitó a Toyota e implementó una estrategia llamada Concepto de Optimización de Compras a Proveedores (PICOS, por sus siglas en inglés), mediante la cual equipos de ingenieros de GM visitaban las plantas de los proveedores y trabajaban con ellos para reducir costos. Sin embargo, con el programa en marcha GM, a diferencia de Toyota, comenzó a presionar a sus proveedores para obtener los componentes a precios más bajos. GM daba los planos de un proveedor a otros para obtener de ellos los precios más bajos, con lo que básicamente los enfrentaba entre sí; también les pedía presentar licitaciones cada año, para que disminuyeran sus precios en cada oferta. Esto enfureció a los proveedores externos, quienes dijeron a GM que si compraba con base sólo en

el precio, no invertirían dinero para mejorar los componentes que GM quería que produjeran y le venderían a Ford, Chrysler y empresas japonesas con operaciones en Estados Unidos. Como consecuencia, GM tuvo que replantear su agresiva estrategia.

GM también extendió su programa de cadena de suministro a nivel global y comenzó a desarrollar cientos de alianzas con fabricantes extranjeros de partes para producir componentes que se podrían usar en sus automóviles armados alrededor del mundo. Por ejemplo, formó una joint venture con la empresa húngara para construir ejes y motores diesel a fin de ensamblarlos en automóviles que se vendían bajo el nombre de Opel en Europa occidental. El siguiente desarrollo importante en el proceso de administración de la cadena de suministro sucedió en 2000, cuando GM, Ford y Chrysler anunciaron que formarían una organización llamada Covisint para coordinar su compra de componentes automotrices estandarizados por internet. Conocido como el mercado virtual más grande del mundo, Covisint daba a los grandes fabricantes de automóviles un poder considerable sobre los proveedores globales, que en esencia se vieron obligados a competir para obtener los negocios de los tres grandes. Sin embargo, al mismo tiempo, se tuvo la oportunidad de crear economías de escala al producir muchas clases de componentes. Durante este mismo periodo, los fabricantes japoneses de automóviles establecieron numerosas plantas dentro de Estados Unidos y también crearon redes de proveedores eficientes y de componentes de alta calidad, lo cual les permitió mantener su ventaja en productividad y calidad. Toyota, por ejemplo, fue el primero en lanzar un programa conjunto con sus proveedores para reducir de manera radical el número de pasos necesarios en la fabricación de componentes y autopartes; con lo que pudo reducir sus costos \$2 600 millones.

Cambios estructurales

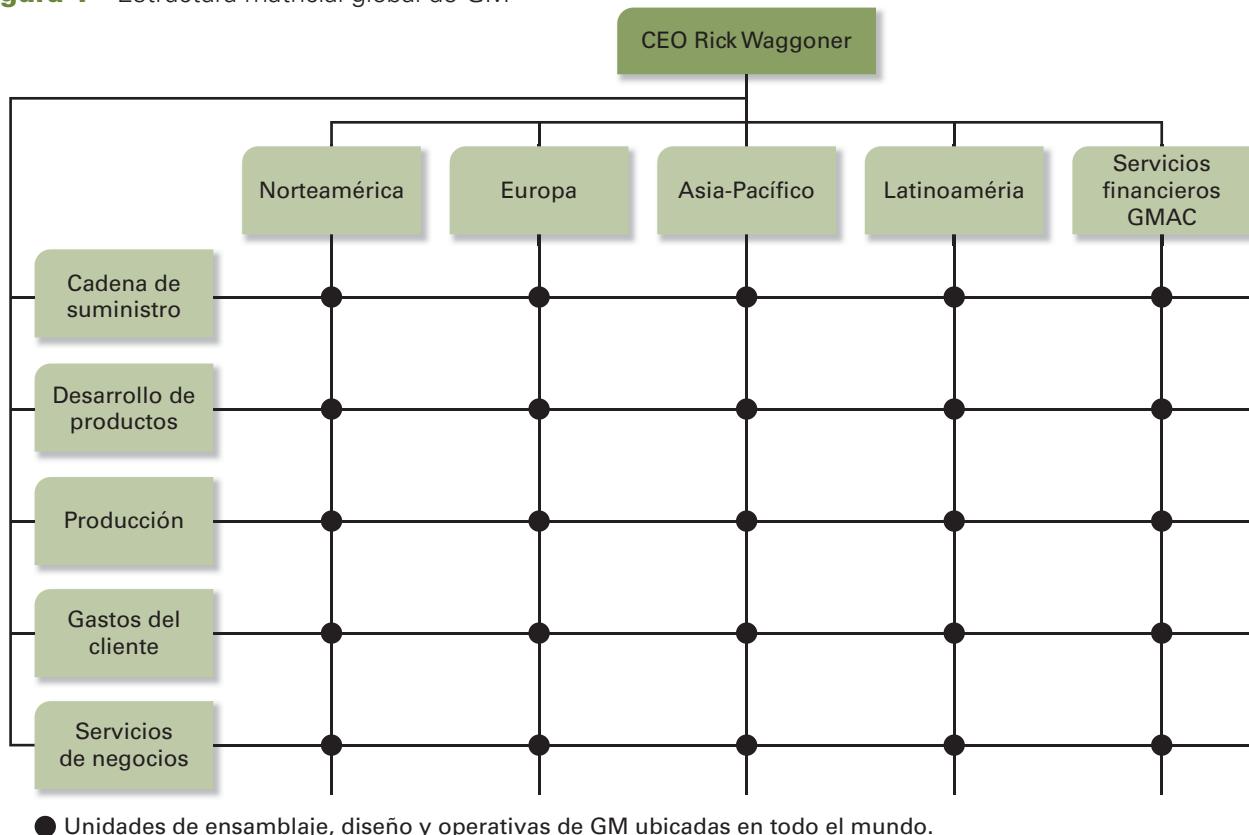
Además de los cambios en sus operaciones de cadena de suministro y producción, GM también alteró de manera radical su estructura corporativa. A partir de 1990 se dio cuenta de la necesidad de agilizar sus operaciones, descentralizar su toma de decisiones e integrar sus operaciones de manufactura y diseño. En 1992 consolidó sus nueve grupos de motores en cinco y combinó todas sus unidades de diseño y manufactura para eliminar redundancias. Por otra parte, cinco departamentos de diseño y tecnología en su Technical Center se combinaron en tres para acelerar el desarrollo de productos. GM creó un nuevo sistema de diseño de productos para proporcionar un solo punto de administración fuerte de un programa de vehículos y acelerar el proceso de desarrollo de los mis-

mos. Su meta era lograr economías de escala gracias a la integración y coordinación de sus actividades funcionales en el desarrollo de producto, ingeniería, manufactura y marketing en todo el mundo. De esta forma, pudo evitar la duplicidad de actividades entre divisiones y facilitó el aprendizaje y la transmisión de conocimientos acerca de los procesos ahorreadores de costos e innovaciones de calidad entre divisiones y países.

Dada su incapacidad para reducir de manera significativa su estructura de costos, promover la innovación se convirtió en un elemento clave de la estrategia de GM. Esta consistió en mejorar el diseño e ingeniería de los vehículos para desarrollar nuevos modelos orientados a las necesidades del cliente en segmentos de mercado rentables, como el de SUV y camiones, y ofrecer accesorios complementarios de altos márgenes, como su servicio OnStar, para incrementar las utilidades obtenidas de cada venta. En la década de los noventa, la cooperación global se volvió vital para alcanzar estas metas debido a que los ingenieros de GM necesitaban compartir recursos y mejores prácticas para desarrollar a partir de las seis plataformas restantes de vehículos de GM una amplia gama de automóviles para las diferentes necesidades de los clientes.

Para promover tal cooperación, GM cambió su estructura organizacional global y adoptó la estructura matricial global que se muestra en la figura 1. El eje vertical consiste en las cinco unidades de negocio principales de GM y las cuatro regiones del mundo en las que la empresa opera: Norteamérica; Europa; Asia-Pacífico y Latinoamérica, África y Medio-Oriente. La quinta unidad de negocios de GM es su división de servicios financieros, responsable de financiar la venta sus automóviles en todo el mundo. En el eje horizontal se encuentran las principales actividades de la cadena de valor requeridas para orquestar de manera eficiente su producción global: la administración de la cadena de suministro, desarrollo de productos, producción, marketing y servicios comerciales. Donde los ejes se encuentran, están los cientos de plantas e instalaciones de ingeniería que pertenecen a una división automotriz específica de GM, como Cadillac, Buick, etcétera. Aunque cada división automotriz opera como entidad independiente, también está inserta en la organización de la cadena de valor global que GM necesitaba para competir contra sus rivales globales más eficientes.

GM también realizó grandes inversiones en TI para implementar su nueva estructura global y lograr la integración necesaria para administrar las transacciones tan complejas requeridas para operar las actividades globales de ensamblaje y de la cadena de valor mediante una estructura matricial. Con la ayuda de los servicios de consultoría y el software de IBM, GM armonizó todos

Figura 1 Estructura matricial global de GM

sus sistemas de TI para acelerar la transferencia de información entre sus divisiones en todo el mundo. El nuevo sistema de TI ayudó a implementar mejor el modelo de negocio de GM, permitió una coordinación global más rápida en el desarrollo del diseño y la ingeniería y redujo la duplicidad del trabajo de los ingenieros en diferentes áreas de investigación. También incrementó la eficiencia de las operaciones de la cadena de suministro de GM, por ejemplo, en 2004, redujo los costos de sus componentes 3% en Norteamérica y 3.5% en Europa.

El problema para GM era que sus competidores japoneses continuaban obteniendo más del doble de ahorros en costos que ella alcanzaba cada año, así que a pesar de la mejora en su desempeño, seguía quedándose atrás. Para reducir su estructura de costos con mayor rapidez, GM decidió separarse de varias de sus divisiones de partes componentes y desintegrarse de manera vertical. Por ejemplo, en 1999, se separó de su gigantesca división de componentes Delphi para constituirla como una empresa separada, con la esperanza de que Delco redujera su estructura de costos y ofreciera a GM, que seguía siendo su cliente más grande, componentes de menor costo.

Expansión global bajo el nuevo liderazgo

En la década de los noventa, GM observó cómo los fabricantes japoneses de automóviles expandían con rapidez sus operaciones de manufactura en Europa y Asia, así que sus directivos decidieron que para competir de manera eficaz a nivel global, necesitaban fortalecer su presencia internacional. A fin de aumentar sus esfuerzos en el aprendizaje de las técnicas de manufactura esbelta, en 1996, GM formó joint ventures con las empresas japonesas Isuzu Motors y Suzuki para establecer instalaciones y producir motores y transmisiones especializadas para los automóviles GM en segmentos específicos, como el mercado europeo de motores a diesel. GM tomó una participación minoritaria en estas empresas. Por otra parte, en sus divisiones europeas Opel y Vauxhall, realizó grandes inversiones para mejorar sus plantas y sus habilidades en producción esbelta con el objetivo competir contra los japoneses. En 2000, GM también adquirió una participación de 20% en Fuji, el fabricante de los automóviles de la marca Subaru. Por último, formó una alianza estratégica con Honda.

Si bien Japón era un mercado importante, GM también decidió fortalecer su presencia en los mercados en

rápido desarrollo de China y Europa oriental. En 2002, GM formó una alianza con una empresa rusa para producir una línea de Chevrolet de bajo costo adaptados a las necesidades de los clientes de Europa oriental. Después de varios años de cooperación con empresas chinas, en 2001, la nueva planta de GM en Shanghai, comenzó la fabricación del automóvil económico Regal para el mercado chino. Todos los fabricantes globales se apresuraban para tener una participación en este mercado, con la esperanza de que resultara rentable en el futuro.

En 2000, GM pasó por un cambio de liderazgo cuando Rick Wagoner fue nombrado el nuevo CEO y Jack Smith permaneció como presidente del consejo. Ambos directivos tenían una gran experiencia en las operaciones globales, lo cual los llevó a promover la rápida expansión global de GM. En Europa, GM y Ford competían encarnadamente entre sí para adquirir a los fabricantes europeos de automóviles de primera calidad con la creencia de que necesitaban ofrecer a sus clientes estadounidenses una amplia línea de automóviles de alta calidad y diferenciados. Para lograrlo, ambas empresas estuvieron dispuestas a pagar precios inflados. Ford ganó la batalla contra GM para adquirir al fabricante inglés de automóviles, Jaguar y al sueco Volvo, dos empresas ineficientes con altas estructuras de costos. Como contraataque, GM adquirió Saab en 2000 y también compró una participación de 20% en Fiat con la opción de comprar más tarde a toda la empresa.

El problema, por supuesto, era que compraban marcas de automóviles de primera, más no la tecnología de vanguardia para construir vehículos de calidad y bajo costo. Las empresas japonesas nunca trataron de comprar a las ineficientes compañías automotrices europeas, ¿por qué? Ellos pronto desarrollaron sus marcas premium como el Lexus de Toyota y el Infinity de Nissan. El error en las estrategias de los fabricantes automotrices estadounidenses se hizo cada vez más patente a medida que el tiempo transcurría. En 2005, GM tuvo que pagar \$2 000 millones para poner fin a su desdichada alianza con Fiat. Su operación Saab resultó un desastre, pues le hizo perder miles de millones de dólares. Mientras tanto, las marcas europeas establecidas de GM como Opel, su subsidiaria alemana, y Vauxhall, su unidad británica, luchaban por competir contra las empresas japonesas que habían establecido operaciones eficientes dentro de la Unión Europea. El fabricante francés de automóviles, Renault, adoptó una estrategia diferente. En 2000, adquirió una participación mayoritaria en Nissan en un momento en el que, debido a su mediocre diseño y administración, Nissan competía contra Toyota y Honda en Japón y a nivel global. Después de designar a un excelente director de Renault para encabezar su subsidiaria japonesa, Carlos Goshen (ahora CEO de Renault), el desempeño de Nissan se disparó; la empresa se ha con-

vertido en un competidor importante en todos los mercados globales.

Al observar a sus competidores ingresar a China, con el potencial de convertirse en el mercado más grande del mundo, en 2000, GM también decidió adquirir las operaciones automotrices del conglomerado coreano Daewoo como un apoyo para ingresar a los mercados asiáticos y chinos. En Sudamérica, también abrió un complejo de ensambladoras automotrices en Brasil en el que usaba técnicas vanguardistas de ensamblaje modular para fabricar automóviles destinados al creciente mercado sudamericano. Plantas similares se abrieron en Tailandia y Alemania como parte del programa de GM para aplicar el aprendizaje que había ganado de sus operaciones matriciales globales. Mientras tanto, la joint venture entre GM y Shanghai Automotive Industry Corporation generó el lanzamiento del Buick Sail, el primer automóvil familiar moderno construido en China.

A medida que la competencia global se incrementaba durante la última década, el mayor problema de GM fue encontrar la forma correcta de comercializar bajo una marca sus automóviles en Estados Unidos (el mercado más grande y rentable del mundo). Por ejemplo, aunque había logrado cierto éxito con su marca Cadillac, su división Oldsmobile había perdido su base de clientes, por lo que tuvo que cerrar sus operaciones. Por otra parte, sus divisiones Pontiac y Saturn perdían el apoyo de sus clientes debido a que sus modelos envejecían. Finalmente, la división Chevrolet de GM se convirtió en la piedra angular de su plan para incrementar las ventas de sus SUV y camiones en todo el mundo. GM invirtió cientos de millones para desarrollar y comercializar los camiones y SUV que han hecho famosa a Chevrolet en todo el mundo. Para promover sus ventas de SUV, GM adquirió la marca Hummer de AM General Corp. en 2000. Sin embargo, su negocio de automóviles pequeños y medianos seguía pasando apuros. En 2002, anunció que pondría fin a la producción del Chevrolet Camaro y el Pontiac Firebird debido a que habían perdido su nicho de mercado a manos de los automóviles deportivos de Ford, Nissan y Toyota. Entonces, en 2003, GM anunció que renovaría toda su gama de modelos estadounidenses de automóviles pequeños y se enfocaría en algunas marcas fuertes. Su estrategia fue introducir 10 vehículos nuevos o rediseñados de tamaño mediano entre 2003 y 2006 para fortalecer su línea de productos y recuperar su participación de mercado, a pesar de su alta estructura de costos.

El legado del pasado: la enorme estructura de costos

GM ha gastado miles de millones de dólares desde 1980 para actualizar y rediseñar sus plantas y mejorar sus

habilidades de ensamblaje de automóviles, rediseñar sus vehículos según las necesidades del cliente moderno y mejorar el servicio. En algunas áreas tuvo cierto éxito, como la de incrementar las ventas de sus SUV, camiones y vehículos de lujo. Pero su rentabilidad no aumentó en la primera década de este siglo y sus problemas sí. ¿Por qué? La principal razón es que ninguno de sus CEO pudo o estuvo dispuesto a confrontar y resolver los gigantescos problemas heredados de su próspero pasado: sus contratos sindicales, su inmensa red de concesionarios y sus proveedores internos de alto costo.

Los CEO de GM sólo se enfrentaron a estos problemas de manera gradual. Poco a poco se fueron separando de los proveedores internos de componentes de altos costos y redujeron los costos de la cadena de valor como se analizó en párrafos anteriores, pero nunca pudieron estar a la altura de sus competidores. Una de las razones de que GM haya tardado tanto en aplicar acciones correctivas, fueron los complejos acuerdos a largo plazo con el UAW. Hasta la década de los ochenta, su alta rentabilidad y su dominio en el mercado estadounidense hicieron que le fuera difícil resistirse a las demandas del UAW en cuanto a salarios y prestaciones más altos, en especial pensiones y servicios médicos. Los accionistas, directivos y trabajadores disfrutaron de la prosperidad de GM. Cuando los fabricantes japoneses de automóviles pusieron fin a esta afortunada situación, GM, al igual que Ford y Chrysler, se encontraron atrapados por estrictas reglas sindicales que les impedían volver a capacitar y mover a sus trabajadores de un puesto a otro, despedirlos o cerrar instalaciones salvo a un costo muy alto. Si despedía a los empleados, GM había acordado pagar 60% de sus salarios. Además, los crecientes costos de los servicios médicos, que no se habían considerado un factor de importancia, la adquirieron en la década de los noventa, como las obligaciones de GM para pensionar a los empleados antiguos y actuales. En 2002 se estimaba que GM tenía más de \$45 000 millones en pasivos *no fondeados*. Y GM seguía pagando a sus trabajadores mucho más que sus competidores en prestaciones, por ejemplo, un promedio de \$35 por cada pensión y servicios médicos de sus empleados, en comparación con \$11 que Toyota paga por las mismas prestaciones.

Se estima que los costos de pagar estas altas pensiones y prestaciones dan a Toyota y Honda una ventaja basada en costos de cerca de \$1 500, lo cual constituye la causa principal de su alta rentabilidad. Además, GM no puede aplicar una prima de \$1 500 más por sus automóviles, por el contrario, tiene que cobrar menos que sus competidores más fuertes, pues su calidad es menor, razón por la cual sus márgenes de utilidad han sido bajos o inexistentes y por la que vende muchos de sus vehículos por debajo de su costo. En 2004, aunque los ingresos de Toyota fueron 33% más bajos que los de GM, sus ganancias netas fueron 60% más altas; el ROIC

de Toyota fue de casi 6% en 2004, mientras que el de GM fue de 1% y el de Ford de 0.6%.

Desde luego, los directivos y empleados administrativos de GM también disfrutaban de un salario y prestaciones superiores al promedio; a pesar de que GM había aplicado importantes reducciones a su personal corporativo, divisional y funcional, seguía empleando a decenas de miles de directivos que no podía costear dada su débil condición competitiva. Por tanto, en las etapas de insumos (componentes) y procesamiento (diseño y producción) de la cadena de valor, su estructura de costos estaba asfixiando su rentabilidad; en la etapa de distribución, sus contratos con 5 600 concesionarias también drenaban su rentabilidad. Cada una de las marcas de GM eran distribuidas por diferentes concesionarias automotrices y todas ellas tenían contratos que les garantizaban un suministro de automóviles y condiciones de financiamiento favorables de parte de la división financiera de GM, GMAC. Cuando los vehículos eran líderes del mercado, sus miles de concesionarias eran una ventaja competitiva. Pero una vez que se vio obligada a reducir el número de modelos de automóviles que producía y a cerrar divisiones como la de Oldsmobile, estas concesionarias se convirtieron en un enorme pasivo, pero estaba atrapada por sus contratos con ellas. Cuantas más concesionarias había, más altos eran los costos de distribución, financiamiento y operativos para GM. Cuando sus ventas se desplomaron en la primera década de este siglo, su excesivo número de concesionarias le costaba miles de millones de dólares al año.

De hecho, en la primera década de este siglo, la principal razón de que GM siguiera siendo rentable era que todas las utilidades las obtenía su división financiera, GMAC. Esta división hizo ganar a la empresa los miles de millones de dólares que necesitaba para contrarrestar las pérdidas de sus operaciones de fabricación de vehículos. A final de cuentas, GM obtenía la mayor parte de sus utilidades del hecho de *financiar la venta de sus vehículos a los clientes, no de fabricar el vehículo mismo*.

Problemas crecientes en 2008

Para 2008, GM estaba en una situación desesperada: cuando los precios de la gasolina habían aumentado a más de \$4 por galón y GM competía con una línea de vehículos compuesta por SUV y camiones que consumían grandes cantidades de combustible, no pudo atender la demanda de los consumidores de automóviles más pequeños y económicos en su consumo de combustible. Con gran valentía, GM decidió dedicar una cantidad sustancial de su escaso capital a desarrollar un vehículo completamente eléctrico, el Chevrolet Volt. Alimentado por baterías de iones de litio, puede andar alrededor de 40 millas con una sola carga antes de que se encienda el

motor de gasolina para impulsar y recargar la batería. Para este fin sólo se necesitan motores de cuatro cilindros. Pero, ¿los estadounidenses estarían dispuestos en realidad a renunciar a sus amados motores V6 y V8 integrados a grandes SUV y camionetas de carga, en especial si los precios de la gasolina siguen por debajo de los \$3 como fue en 2009? Antes del desastre financiero de 2008, el Congreso de Estados Unidos había aprobado un préstamo por \$25 000 millones a los fabricantes estadounidenses de automóviles, para reconstruir plantas de décadas de antigüedad y ayudar a financiar el desarrollo de baterías avanzadas e híbridos eléctricos y gasolina. En enero de 2009, GM estableció la primera fábrica de baterías de iones de litio en Estados Unidos a fin de producir baterías para su Volt, y comenzar operaciones en 2010. Este dinero financió la nueva planta de baterías de GM, pero producir las baterías de iones de litio a la escala necesaria para alimentar automóviles aún no contaba con una tecnología bien desarrollada; hasta 2009 no era claro si esto sería rentable.

A pesar de las afirmaciones de GM de que intentaría disminuir su gama de modelos para reducir su estructura de costos, sus directivos continuaban con su antigua estrategia de diluir y canibalizar marcas. Por ejemplo, en 2008, Chevrolet introdujo el Traverse, un vehículo crossover basado en una “plataforma lambda”. Pero Buick y GMC ya habían lanzado vehículos crossover con sus marcas y basados exactamente en la misma plataforma, y el crossover de Saturn era idéntico a éstos. ¿Por qué GM produciría cuatro diferentes versiones del mismo automóvil si su meta era reducir su estructura de costos? Al final, GM decidió descontinuar su marca Pontiac y eliminar todos menos dos de sus modelos para 2010 pero, ¿por qué esperar? Desde luego, los costos operativos fijos que suponía mantener la marca Pontiac eran enormes, causados entre otras cosas por los contratos con las concesionarias Pontiac y con el UAW. Una vez más, no se implementó un cambio importante en la estrategia para eliminar la fuga en su rentabilidad; los costos de salida eran demasiado altos. (De hecho, después del rescate gubernamental, anunció que descontinuaría la marca Pontiac en 2009).

Asimismo, su marca Hummer, consumidora masiva de gasolina, se convirtió en un pasivo significativo en 2008. La marca solía tener el estatus de SUV exclusivo de “machos”, pero para 2008 era considerada un dinosaurio tragador de gasolina que desentonaba con las preferencias de los clientes por vehículos nuevos y más ecológicos. GM puso a la venta su marca Hummer a finales de 2008. En otoño de 2008 también cerró tres plantas que producían Cadillac, Hummer y automóviles y camiones GMC, debido a que sus ventas se habían desplomado.

Como una medida poco usual para fortalecer su modelo de negocio, en octubre de 2008, los directivos de GM y Chrysler se reunieron para considerar una

fusión y unir sus líneas de vehículos, una maniobra que incrementaría una vez más la participación en el mercado estadounidense de GM a más de 33%. Pero, ¿acaso esta fusión aumentaría su rentabilidad? Las marcas de los vehículos de Chrysler estaban en peor forma que las de GM; envejecían y no eran confiables, no tenían ventaja competitiva alguna que impidiera a los fabricantes extranjeros de automóviles seguirse apoderando de la participación de mercado de los fabricantes automotrices estadounidenses. Las charlas terminaron después de las crecientes críticas públicas que tachaban a la fusión como una estrategia cuyo fin principal era ayudar a GM a escapar de la quiebra.

En 2009, Fiat surgió como un posible comprador de Chrysler; después de que ésta se acogiera a la protección del Capítulo 11 para la quiebra, Fiat compró sus activos para ingresar al mercado estadounidense con cinco nuevos vehículos europeos que se construirían en las plantas de Chrysler en Estados Unidos. Ford tuvo más suerte que GM o Chrysler debido a que, previendo la recesión global y el desplome en las ventas de automóviles, pidió prestados varios miles de millones de dólares a bajas tasas de interés, antes de que el mercado de los créditos colapsara. Ford declaró no necesitar el dinero del rescate gubernamental y ahora cuenta con nuevos modelos de automóviles con un consumo de gasolina eficiente listos para salir al mercado cuando la recesión termine, lo que de inmediato le ayudará a volver a la rentabilidad.

De hecho, después de la recesión y el colapso de las ventas de vehículos que comenzó en 2008, los altos directivos de GM han sido confrontados por el hecho de que su estrategia de ofrecer a los clientes globales una amplia línea de vehículos de marca de primera calidad a bajo costo ha sido un desastre total. Esto no sólo les ha impedido tener bajo control los costos de la cadena de suministro, sino que ha diluido sus recursos al obligarla a hacer diversos inversiones en numerosas empresas y en demasiados países en todo el mundo. Así que GM decidió separarse, vender o desinvertir muchos de sus activos globales. En noviembre de 2008 vendió de nuevo a Suzuki la totalidad de su participación de 16 millones de acciones en Suzuki Motors y utilizó las ganancias para fortalecer su flujo de efectivo. En febrero de 2009, luego de no encontrar comprador para Saab, GM anunció que abandonaría o se liberaría de su división después de que el gobierno sueco se negó a darle un préstamo para salvarla de la quiebra. Saab inició un procedimiento concursal en Suecia y despidió a 750 de sus 4 100 empleados, mientras trataba de reorganizarse para encontrar un comprador que pudiera ofrecer el capital necesario para rejuvenecer su imagen de marca. Además, en marzo de 2009, GM anunció su deseo de vender su división alemana Opel y la británica Vauxhal y que estaba en busca de compradores. Dado el colapso crediticio, un comprador potencial nece-

sitaría préstamos de los gobiernos alemán e inglés, que se resistían a ayudar a pagar lo que consideraban eran errores de GM. Sin embargo, estaban en juego los empleos de 50 000 trabajadores europeos y, en mayo de 2009, surgió la empresa italiana Fiat como comprador potencial. Ambos gobiernos negocian garantías de préstamos con el comprador potencial para proteger el futuro de los trabajadores de Opel y Vauxhall. Sin embargo, a finales de mayo, el fabricante canadiense de componentes, Magna, venció a Fiat en la licitación de compra de las divisiones Opel y Vauxhall de GM, con el fin de usarlas como un mercado para sus componentes y aprovechar la tecnología Opel de GM como trampolín de ingreso al mercado automotriz ruso. Sin embargo, se esperaba que se cerraran plantas y que la mitad o 25 000 empleados europeos de GM perdieran su trabajo. GM vendió sus activos globales de automóviles a precios ínfimos y, en el proceso, perdió decenas de miles de millones de riqueza de los accionistas.

LA INCREÍBLE CONTRACCIÓN DE LA EMPRESA

Aunque liquidaba y cerraba sus divisiones estadounidenses y europeas, GM aún tenía que lidiar con los problemas de reducir su estructura de costos mediante el recorte de su fuerza de trabajo en Estados Unidos. Cada CEO de GM se resistió a aplicar los recortes masivos necesarios para crear un modelo de negocio rentable, en parte porque pensaban que GM podría recuperar su participación de mercado de manos japonesas y porque los contratos con el UAW hacían del despido una tarea muy costosa. Sin embargo, para finales de 2008, a pesar de que la fuerza de trabajo total de GM era de menos de la mitad de la que tenía en 1988, no hubo elección. Después de un decremento de 40% en las ventas de diciembre de 2008, GM anunció que detendría de manera temporal las operaciones de 30% de sus plantas durante el primer trimestre de 2009 y reduciría en 250 000 unidades de su producción de vehículos. En febrero de 2009, GM anunció que reduciría su fuerza de trabajo asalariada en 10 000 para llegar a 63 000 y que reduciría la remuneración de la fuerza de trabajo asalariada restante. Los empleados de nivel más alto tendrían recortes a su pago básico de 10%, y de 3% a 7% para los empleados de niveles más bajos. GM también recordaría otros 37 000 puestos por hora para finales de 2009, pero ofrecería a los trabajadores generosas indemnizaciones por cesantía.

Un directorio despedido por el gobierno de Estados Unidos fue el CEO Rick Wagoner, quien fue reempla-

zado por Fritz Henderson, un directorio muy respetado de GM y un miembro activo del consejo; Kent Kresa, ex CEO de Northrop Grumman, ocupó el cargo de presidente. Bajo la creciente presión del gobierno de Estados Unidos por reducir su estructura de costos para evitar la quiebra, que cada día era más probable, en marzo de 2009, el nuevo CEO de GM anunció mayores reducciones de personal y negocios. Después de recortar la producción en la primavera en 250 000 unidades, GM anunció que programaba varias semanas de inactividad en 13 plantas para eliminar otros 200 000 vehículos de su programa de producción de 2009 y, a menos que la economía se recuperara, vendrían más en el otoño de ese año. Como consecuencia, GM tenía programado producir un millón menos de automóviles en 2009. En abril de ese año, GM dijo que cerraría por lo menos seis plantas de producción adicionales, que eliminaría de manera paulatina la marca Pontiac y que el número de sus plantas norteamericanas disminuiría a 27 para 2012 de las 47 en operación en 2008. Esto fue el verdadero fin de la vieja GM pues eliminaría de manera eficaz su capacidad de producir los más de un millón de vehículos que ya no era capaz de vender. Además, en mayo de 2009, GM anunció que un número de compradores potenciales había expresado su interés en comprar la marca Saturn y su red de concesionarias, y que había un comprador potencial para la marca Hummer.

Los altos directivos de GM se vieron obligados a adoptar estas drásticas estrategias debido a la necesidad de asegurar el financiamiento gubernamental para evitar la quiebra. Para abril de 2009, GM había recibido más de \$19 000 millones para subsistir. A pesar de ello, aún tratando de evitar la quiebra, en mayo de ese año, GM y el UAW comenzaron a negociar un nuevo contrato laboral para reducir los costos de mano de obra y pensiones por miles de millones de dólares al año, algo que también exigió el gobierno de Estados Unidos a cambio de miles de millones para préstamos futuros. No fue sino hasta el último minuto del 29 de mayo de 2009 que GM y el UAW llegaron a un acuerdo que suponía grandes ahorros en costos. Tres cuartas partes de los miembros del UAW votaron para aceptar una congelación de pagos y el fin a los bonos que supondrían un recorte a los costos de mano de obra de \$2 000 millones al año. El UAW también accedió a recortar las prestaciones de servicios médicos para los empleados retirados, y en lugar de que la empresa financiera estos servicios para los antiguos trabajadores, el fideicomiso de servicios médicos del UAW recibiría 17.5% de las acciones en la “nueva GM” para financiarlos. El UAW también accedió a no declararse en huelga sino hasta 2015. Además de este nuevo contrato con el UAW, GM también anunció sus planes

para eliminar más de 2 600 de sus 6 000 concesionarias en Estados Unidos y eliminar 250 concesionarias canadienses para reducir su estructura de costos.

La quiebra de GM en junio de 2009

A lo largo del tiempo, los CEO de GM han respondido a las presiones de la competencia global, han adoptado estrategias para reducir su estructura de costos y promovido la introducción de modelos innovadores de vehículos. Entonces, ¿por qué GM se vio obligada a declararse en quiebra el 1 de junio de 2009? Debido principalmente a los problemas que había heredado por su alta estructura de costos que coincidieron con el desplome en las ventas de vehículos, consecuencia de la recesión que inició en 2008. La contracción crediticia derivada de esta recesión impidió a la división financiera de GMAC hacer préstamos a los clientes que generaban las utilidades que necesitaba para financiar sus operaciones en curso; de hecho, su división GMAC incurrió en pérdidas, razón por la que la empresa tuvo que pedir al gobierno de Estados Unidos miles de millones de dólares en préstamos para seguir operando en 2009. Al principio del tercer trimestre de 2008, GM reportó ventas globales de vehículos 11.4% más bajas, es decir, 2.1 millones de vehículos, mientras que las ventas en Estados Unidos disminuyeron 19% debido a la contracción del crédito aunada a los altos precios del combustible. Este desplome en las ventas empeoró de manera constante, y en la primavera de 2009, las ventas de vehículos en Estados Unidos habían caído más de 40%. El flujo de efectivo también se desplomó, pero aún así seguía necesitando miles de millones de dólares al mes para pagar a sus proveedores, trabajadores y costos fijos. Para abril de 2009, GM había recibido más de \$19 000 millones en préstamos que le permitieron evitar declararse en quiebra bajo el Capítulo 11, pero esto aún no era suficiente. Para ese entonces, un equipo de expertos financieros del gobierno estadounidense había tomado más o menos control sobre la toma de decisiones financieras de GM y su estrategia futura, pues también tenía control sobre los préstamos. Como señal de su poder sobre GM, despidieron al CEO Rick Waggoner en mayo de 2009, después de decidir que era necesario un enfoque más fresco para ayudar a la empresa a recuperarse, aún si esto significaba obligar a GM a declararse en quiebra para lograrlo.

Para finales de mayo de 2009, era evidente que GM se declararía pronto en quiebra. A cambio del préstamo por \$19 000 millones que había recibido, más la ayuda

gubernamental estadounidense de \$30 000 millones y la ayuda del gobierno canadiense de \$9 000 millones, Estados Unidos tendría derecho a 60% de las acciones de la nueva GM y el gobierno canadiense a 12.5%, una vez que la reestructura se hubiera completado. El fideicomiso para servicios médicos del UAW tendría derecho a 17.5% y los accionistas de GM al final accedieron a intercambiar su propiedad de \$27 000 millones de deuda de GM por el 10% restante de las acciones, aunque tenían la opción de comprar una participación adicional de 15% en ciertas condiciones. El plan gubernamental concibe a una nueva GM reducida con \$17 000 millones en deuda a largo plazo y \$9 000 millones en acciones preferentes similares a deuda. Sólo \$8 000 millones de préstamos del gobierno estadounidense se asentará en los libros contables de GM; el resto de los \$50 000 millones en préstamos se convertirá en acciones de la nueva GM.

Para impulsar la reestructuración, se permitió que GM se acogiera a la protección del Capítulo 11 para la quiebra el 1 de junio de 2009, con el fin de borrar de manera legal la mayor parte de su deuda, ratificar sus nuevos acuerdos con el UAW y permitirle cumplir los contratos con sus concesionarias. Con suerte, resurgirá una empresa más esbelta, fuerte y mejor administrada que pueda desarrollar una ventaja competitiva, conservar su participación de mercado y fabricar automóviles de manera rentable. Si GM regresa a la rentabilidad y el precio de sus acciones aumenta, permitirá al gobierno vender sus acciones de GM y recuperar parte del porcentaje del dinero que prestó a la empresa. El vicepresidente de GM e impulsor del diseño automotriz, Bob Lutz comentó que, “Saldremos libres de parte de estos históricos costos heredados que nos han estado minando desde hace 20 años o más; saldremos con un enfoque totalmente nuevo hacia el desarrollo de productos”.

Para ver la mayoría de los resultados y análisis financieros actualizados de la empresa de este caso vaya a <http://finance.yahoo.com>, haga un clic en símbolo de búsqueda en la parte superior de la página, teclee el símbolo de la empresa en el recuadro de búsqueda y después siga los vínculos apropiados en la página de Yahoo! para obtener la información que requiere (por ejemplo, haga clic en perfil para encontrar el vínculo al sitio web de la empresa para ver sus reportes financieros anuales, o haga clic en los vínculos de Yahoo! para ver los documentos o estados financieros de la empresa presentados ante la SEC).

CASO 19

ADQUISICIÓN DE JAGUAR Y LAND ROVER POR TATA MOTORS

*“La adquisición de JLR supone para la empresa una oportunidad estratégica para adquirir marcas icónicas con una gran herencia y presencia global, e incrementa la diversidad de negocios de la empresa a través de mercados y segmentos de producto”.*¹

—Tata Motors, en abril de 2008

*“Si manejan marcas como una empresa británica e invierten de manera adecuada en nuevos productos, será exitosa porque aún son marcas atractivas”.*²

—Charles Huges,³ fundador de Brand Rules LLC,⁴ en 2008

*“Las condiciones de mercado son ahora extremadamente difíciles, en especial en el mercado estadounidense clave, y Tata necesitará invertir mucho en desarrollo de marca para lograr que JLR sea rentable y mantenerla así”.*⁵

—Ian Gomes, director global, mercados emergentes, KPMG, en 2008

ADQUISICIÓN DE ICONOS BRITÁNICOS

El 2 de junio de 2008, Tata Motors,⁶ con sede en India, completó la adquisición de las unidades Jaguar y Land Rover (JLR) del fabricante automotriz estadounidense Ford Motor Company (Ford) por \$2 300 millones,⁷ en efectivo libre de deuda.⁸ JLR era parte del Premier Automotive Group (PAG) de Ford y era considerado un ícono británico. Jaguar se dedicaba a la fabricación de automóviles de lujo y que estaban a la vanguardia, mientras que Land Rover fabricaba SUV de gran prestigio. Entre las consideraciones que intervinieron en la decisión de adquisición estaban las plantas de manufactura de JLR,

dos centros de diseño avanzado en Reino Unido,¹⁰ las empresas de ventas nacionales distribuidas en todo el mundo y las licencias de todos los derechos de propiedad intelectual.

Tata Motors realizó varias adquisiciones internacionales importantes. Había adquirido Tetley, la unidad de vehículos comerciales de Daewoo, con sede en Corea del Sur, y al fabricante metalúrgico anglo-holandés, Corus (figura 1 para detalles sobre las adquisiciones internacionales del grupo). La estrategia a largo plazo de Tata Motors comprendía consolidar su posición en el mercado nacional indio y expandir su presencia internacional al aprovechar las capacidades internas y sus productos y también mediante adquisiciones y colaboraciones estratégicas.

Este caso fue escrito por Indu P. bajo la gerencia de Vivek Gupta, ICFAI Center for Management Research (ICMR). Fue compilado a partir de fuentes publicadas y tiene la intención de usarse como base para la discusión en clase y no para ilustrar el manejo eficaz o ineficaz de una situación de administración.

Copyright © 2009, ICFAI Center for Management Research. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse, almacenarse en un sistema de recuperación, usarse en una hoja de cálculo o transmitirse de ninguna forma o por ningún medio, electrónico o mecánico, sin autorización.

Figura 1 Adquisiciones internacionales de Tata Group

Año	Empresa	País	Adquirida por (dólares)	Comprador
2000	Tetley	Reino Unido	432 millones	Tata Tea
2004	Daewoo Motors (vehículos comerciales)	Corea del Sur	102 millones	Tata Motors
2005	Nat Steel Ltd.	Singapur	286 millones	Tata Steel
	Eight O'Clock Coffee	Estados Unidos	220 millones	Tata Coffee
2006	Teleglobe Intl. Holdings Ltd.	Estados Unidos	239 millones	VSNL
	Tyco Intl.*	Estados Unidos	130 millones	VSNL
	Energy Brands Inc. (30%)**	Estados Unidos	677 millones	Tata Tea
2007	Corus	Anglo-holandesa	12 000 millones	Tata Steel
2008	PT Bumi Resources (30% en minas de carbón)	Indonesia	1 300 millones	Tata Power
	General Chemical Industrial Products Inc.	Estados Unidos	1 010 millones	Tata Chemicals

*Unidad de redes submarinas globales de cable de fibra óptica

**Vendida por una participación de \$12 000 millones en enero de 2007 a Coca-Cola.

Compilado de varias fuentes.

Los analistas pensaban que la adquisición de JLR, que tenía una presencia global y un repertorio de marcas consolidadas, ayudaría a Tata Motors a convertirse en uno de los principales actores de la industria automotriz global. Sobre el tema de la adquisición de JLR, Ratan Tata, presidente de Tata Group, dijo, “Estamos muy complacidos ante la posibilidad de que Jaguar y Land Rover se conviertan en parte importante de nuestro negocio automotriz. Sentimos un enorme respeto por ambas marcas y nos esforzaremos en preservar y desarrollar su herencia y competitividad, pero mantendremos sus identidades intactas. Queremos apoyar el crecimiento, mientras permanecemos fieles a nuestros principios de permitir a la gerencia y los empleados aportar su experiencia y conocimiento experto (expertise) al crecimiento del negocio”.¹¹

Ford compró Jaguar por \$2 500 millones en 1989 y Land Rover por \$2 700 millones en 2000. Sin embargo, con el tiempo, la empresa se dio cuenta de que no obte-

nía los beneficios deseados de estas adquisiciones. En 2006 Ford anunció un importante programa de restructuración llamado ‘The Way Forward’,¹² que suponía planes para cerrar las operaciones no rentables. Como parte del programa, Ford decidió desmantelar PAG y en junio de 2007 anunció que consideraba vender JLR. Había varios postores para adquirirla, pero lo que a Ford le preocupaba era transmitir la dirección de JLR a una empresa que tomara en cuenta los intereses de los trabajadores. Los sindicatos de JLR no estaban a favor de trasladar las instalaciones de manufactura y fábricas fuera de Gran Bretaña, pues esto redundaría en la eliminación de puestos de trabajo. Estos, entre otros factores, hicieron de Tata Motors el postor preferido. Ford y Tata Motors anunciaron un acuerdo definitivo en marzo de 2008, bajo el cual Tata Motors compraría JLR por \$2 300 millones.

La noticia de la adquisición propuesta por Tata Motors fue acogida con gran esperanza y entusiasmo. Uno

de los proveedores de JLR, Grant Adams, director general de Sertec Group Holdings, un proveedor inglés de paneles de carrocería y estampado de JLR, dijo, “Nos sentimos muy optimistas, en especial cuando uno ve a otras empresas que Tata Group ha comprado como Corus y Tetley. Ambas se han ido fortaleciendo cada vez más”.¹³ Sin embargo, Moody’s disminuyó la calificación crediticia de Tata Motors de Ba1 a Ba2, y como justificación citó las inquietudes acerca de la integración de las operaciones y las repercusiones de la adquisición sobre las finanzas de la empresa. De acuerdo con Moody’s, “Esta adquisición también llega en un momento en que hay una intensa competencia y una creciente presión de costos sobre el mercado nacional de Tata Motors. Además, existen riesgos inherentes a cualquier transacción importante relacionada con fusiones y adquisiciones. Por tanto, esta transacción plantea un perfil de riesgo de negocios inmediato para Tata Motors”.¹⁴

LAS MARCAS BRITÁNICAS BAJO EL DOMINIO DE FORD

Ford Motors Company (Ford) es un fabricante líder de automóviles y la tercera corporación multinacional más grande en la industria automotriz. La empresa adquirió Jaguar del británico Leyland Limited¹⁵ en 1989 por \$2 500 millones.

Después de que Ford adquiriera Jaguar, las condiciones económicas adversas en el mundo durante la década de los noventa generaron condiciones de mercado difíciles y disminuyeron la demanda de automóviles de lujo. Las ventas del Jaguar decayeron en muchos mercados, pero en algunos como Japón, Alemania e Italia, aún registraban ventas altas. En marzo de 1999, Ford estableció PAG con Aston Martin, Jaguar y Lincoln. Durante ese año, adquirió Volvo por \$6 450 millones, que también formó parte de PAG.

Ford compró Land Rover¹⁶ a BMW en 2000 por \$2 700 millones, y se volvió parte de PAG. Desde 2002, las actividades de Jaguar y de Land Rover se habían integrado en su totalidad. Tenían sólo un equipo de ingeniería, compartían tecnologías y trenes motrices, y funcionaban por medio de instalaciones de ingeniería administradas de manera conjunta. La mayoría de las funciones administrativas como compras, recursos humanos, tecnología de información, y calidad y finanzas, también estaba integrada. Bajo el control de Ford, en 2002 se lanzó el Range Rover MK III y la Discovery 3 en 2004. La Freelander 2 se introdujo en 2006.

Cuando adquirió Jaguar, Ford planeaba producir alrededor de 400 000 unidades al año para competir con vehículos similares de Mercedes Benz, Audi y BMW. Sin embargo, su objetivo no se materializó, pues sus planes por revivir el automóvil deportivo Jaguar Tipo E y Tipo F fracasaron. Algunos de los modelos Jaguar lanzados en 2001, orientados a los clientes jóvenes no pudieron impresionarlos. En 2002, las ventas de Jaguar alcanzaron las 130 000 unidades. Los analistas pensaban que bajo el dominio de Ford, los estándares de ingeniería de Jaguar habían mejorado, pero que su imagen había decaído. De acuerdo con Paul Horrell, que escribe para la revista de la BBC, *Top Gear*, “El problema con Ford era, al aproximarse al milenio, que se volvió muy vanguardista para construir automóviles con aspecto retro. Privaba la política de construir automóviles modernos que parecieran antiguos. Poco a poco, el Jaguar llegó a ser conocido como el automóvil característico de los viejos”.¹⁷

Los clientes de Jaguar y Land Rover eran considerados muy nacionalistas y leales a la marca. Los clientes de Jaguar parecían tradicionalistas. Los analistas citaron el caso del Tipo X lanzado por Ford, que los consumidores no aceptaron porque el diseño no les gustaba. Sentían que se parecía más a un Ford Mondeo que a un Jaguar. Con el fin de controlar los costos, Ford construyó el Jaguar sobre la plataforma del Mondeo, pero esto sólo sirvió para diluir la imagen de calidad superior del Jaguar, que registró pérdidas por \$426 millones en 2004. Para 2006, se pensaba que Ford había gastado más de \$10 000 millones en el Jaguar que su adquisición. Sin embargo, en términos de rentabilidad, los resultados eran pobres. En el año fiscal 2006, Jaguar reportó una pérdida de \$327 millones.

Ford reportó pérdidas de \$12 700 millones en 2006, la peor pérdida en la historia de la empresa. Perdió alrededor de \$6 000 millones en sus operaciones estadounidenses, y se requirió una inversión adicional de \$12 000 millones para volver estas operaciones rentables para finales de 2009.

Para cuando se revelaron los resultados de 2006, los analistas pensaban que con el fin de salvar el negocio estadounidense, Ford necesitaba vender JLR. Las evaluaciones estratégicas realizadas por Ford a las dos marcas concluían con recomendaciones de ventas. Sin embargo, algunos analistas opinaron que ambas estaban a punto de renacer. Jaguar tenía varios nuevos modelos listos y había lanzado el XK en 2006. Land Rover empezaba a ser rentable y registró ventas de 192 000 unidades en 2006.

Figura 2 Activos y pasivos: Jaguar Land Rover (Operaciones a la venta)

	31 de diciembre de 2007 (\$ millones)	31 de diciembre de 2006 (\$ millones)
ACTIVO		
Cuentas por cobrar	758	590
Inventarios	1530	1404
Propiedad neta	2246	2119
Reputación y otros intangibles netos	2010	3210
Activos de pensiones	696	3
Otros activos	297	122
Total de activos de las operaciones puestas a la venta	7537	7448
PASIVO		
Cuentas por pagar	2395	2202
Pasivos de pensiones	19	380
Pasivos por garantías	645	759
Otros pasivos	2022	2050
Pasivo total de las operaciones puestas a la venta	5081	5391

Fuente: Reporte anual de Ford, 2007.

JLR tenía tres sitios de manufactura que ocupaban un área de casi 800 acres. Éstos se ubicaban en Hale Wood, Solihull y Castle Bromwich. Dos centros de diseño avanzado se ubicaban en Gaydon y Whitley. Los centros de diseño empleaban a casi 5 000 trabajadores de una planta laboral total de 16 000 en JLR. Las instalaciones disponibles en los centros de diseño avanzado incluían instalaciones de prueba, talleres, instalaciones de construcción de prototipos, estudio de diseño, desarrollo de vehículos, ingeniería, desarrollo, integración del sistema de transmisión. (figura 2 para observar los activos y pasivos de JLR.)

A finales de 2007, Jaguar tenía 859 concesionarias y presencia en 93 mercados en todo el mundo. Las ventas de vehículos eran de 60 485 unidades, con Europa con 57% de las ventas y Estados Unidos con 26%. Land Rover tenía presencia en 175 mercados por medio de 1 397 concesionarias. Europa representaba 60% de las ventas y Estados Unidos 23%. (vea la figura 3 para conocer las ventas a nivel mundial de JLR y la figura 4 para el desempeño financiero de Jaguar y Land Rover).

FORD VENDE JLR

En septiembre de 2006, después de que Allan Mulally asumiera el cargo de presidente y CEO de Ford, deci-

Figura 3 Ventas mundiales de Jaguar y Land Rover

Número (en unidades)	2007	2006	2005
Jaguar	57 578	72 680	86 651
Europa occidental	33 024	41 367	46 789
Estados Unidos	16 836	22 136	32 131
Resto del mundo	7 718	9 177	7 731
Land Rover	202 609	174 940	170 156
Europa occidental	109 785	95 399	97 303
Estados Unidos	57 092	53 638	51 634
Resto del mundo	35 732	25 903	21 219

Fuente: Reporte anual de Ford, 2007.

Figura 4 Desempeño financiero de Jaguar Land Rover (en millones de dólares)

	2005	2006	2007	2007 Q1	2008 Q1
Ingresos	12 462	12 969	14 942	3 548	4 145
Costo de ventas	(10 955)	(11 292)	(12 258)	(2 747)	(3 161)
Utilidad bruta	1 507	1 677	2 684	801	984
Marketing y ventas	(1 112)	(1 057)	(1 069)	(265)	(275)
Investigación y desarrollo	(821)	(683)	(829)	(183)	(226)
Administración	(408)	(360)	(352)	(88)	(82)
Otros	336	66	215	24	16
EBIT (salvo rubros especiales*)	(498)	(357)	649	289	417
Rubros especiales	(1 434)	(1 751)	(30)	(15)	(417)
EBIT (incluidos rubros especiales)	1 933	2 108	620	274	0

Rubros especiales:

*Deterioro de la base de activos (2005: \$(1 300)m, 2006: \$(1 600)m, 2008 Q1: \$(421)m)

*Reestructuración de costos, principalmente costos de separación de personal (2005: \$(134)m, 2006: \$(151)m, 2007: \$(52)m, 2007 Q1: \$(15)m)

*Método de lo devengado para el marketing variable (2007: \$(53)m)

*Ajuste al mercado de contratos de cobertura a plazo de un año (2007: \$143m, 2008 Q1: \$(18)m)

*Otras cuotas de transacciones incluidas relacionadas con la venta de JLR y la depreciación y amortización del tratamiento de "puesto a la venta" (2007: \$(68), 2008 Q1: \$22m)

Fuente: Presentación de Tata Motors.

dió desmantelar PAG. En marzo de 2007, Ford vendió la unidad de automóviles deportivos Aston Martin por \$931 millones. En junio de 2007, Ford anunció que consideraba vender JLR. Al comentar sobre la venta de JLR, Lord Bhattacharya, director de Warwick Manufacturing Group dijo, “¿Con cuánta frecuencia dos iconos semejantes salen a venta al mismo tiempo? Land Rover tiene ahora una rentabilidad sostenida y usted está a punto de ver el resurgimiento de Jaguar. Pero lo que en verdad debe ver es la sincronización de los acontecimientos”.¹⁸

Las licitaciones para JLR se presentaron al término de la tercera semana de julio de 2007. Varias empresas de capital privado y fabricantes automotrices de todo el mundo expresaron su interés por adquirir JLR. Entre éstas estaba Cerberus Capital Management LLC,¹⁹ Ripplewood Holdings,²⁰ One Equity Partners LLC,²¹ TPG Capital,²² Tata Motors y Mahindra & Mahindra (M&M).²³

En noviembre de 2007, Ford anunció a los tres postores preferidos: Tata Motors, M&M y One Equity Partners. Los analistas pensaban que Ford estaba más preocupado por los intereses de los empleados en JLR que en el precio, pues se pensaba que cualquier equivocación en este sentido podría perjudicar su imagen en Reino Unido, su segundo mercado más grande.

Los sindicatos de JLR buscaban una empresa que pudiera garantizar la seguridad laboral y estaban en contra de venderla a empresas de capital privado. De acuerdo con uno de los miembros sindicales, “Es por la forma en que operan, endeudan a las empresas que compran, lo cual a su vez genera menores salarios y pensiones, y en muchos casos también ejerce presión sobre los empleos”.²⁴

En noviembre de 2007, Tata Motors aseguró el apoyo de Unite, el sindicato que representaba a Ford.²⁵ Los tres postores preseleccionados dieron una presentación a los representantes del sindicato. Durante la presentación, el director general de Tata Motors, Ravi Kant, aseguró que los representantes sindicales de la empresa no intentarían cerrar ninguna de las plantas y continuarían fabricando JLR en Reino Unido. Incluso ideó planes para emplear a más personas en los siguientes dos o tres años. Dijo que los directivos de JLR eran bienvenidos para permanecer en la empresa. La mayoría de los representantes sindicales prefirieron a Tata Motors sobre M&M y One Equity.

El 3 de enero de 2008, Ford anunció que se había decidido por Tata Motors como el mejor postor y había entablado negociaciones enfocadas con esa empresa. De acuerdo con un experto en la industria, “La forma en

que el grupo Tata manejó la negociación de Corus Steel a finales de 2006 creó una gran impresión positiva entre los sindicatos y los empleados en general. Al final, éste fue uno de los factores clave que llevaron a un término exitoso de la transacción Jaguar y Land Rover".²⁶

Sin embargo, había un escepticismo difundido acerca de que una empresa india adquiriera una marca tan icónica. De acuerdo con Ken Gorin, director de las concesionarias estadounidenses de Jaguar, "No creo que el público estadounidense esté listo para que una empresa india sea propietaria de una marca de automóviles de lujo como Jaguar..."²⁷

LA TRANSACCIÓN

El 26 de marzo de 2008, Tata Motors suscribió un contrato con Ford para la adquisición de JLR. Tata Motors accedió a pagar \$2 300 millones en efectivo por una adquisición del total del negocio de JLR. Como parte de la compra, Tata Motors no heredaba ninguna de las obligaciones crediticias de JLR, la totalidad de la adquisición fue libre de deudas. Una de las razones por las que Ford vendió las marcas, según John Wolkowicz, analista de Global Insight fue, "Tenían casi 20 años jugando con Jaguar sin éxito. Ford se dio cuenta de que no quería aplicar dinero bueno al malo y que estaba en una posición en la que necesitaba dinero para apoyar su negocio central".²⁸

Como parte de la adquisición, Tata Motors compró las plantas de manufactura, dos centros de ingeniería y diseño avanzados y una red mundial de 26 empresas de ventas nacionales.²⁹ Ford transferiría los derechos de propiedad intelectual sobre las tecnologías a JLR. En caso de que la tecnología estuviera compartida con Ford, se había contemplado como parte del trato, una licencia libre de regalías para usar esa tecnología. Ford también ofreció deducciones mínimas de capital garantizadas de \$1 100 millones para cobros de impuestos.

Ford continuó suministrando a JLR componentes de vehículos como transmisiones, estampado, tecnologías ambientales y plataforma y servicios como soporte de ingeniería, investigación y desarrollo, tecnología de información y contabilidad. Ford también aceptó ofrecer suministros importantes como motores, acceso a instalaciones de prueba y servicios clave en las áreas de TI, contabilidad, entre otras. La oferta incluía nuevos motores que JLR estaba desarrollando y se producían en la planta de manufactura de Ford. El suministro de motores continuaría por un periodo de entre 7 y 9 años. La cooperación de desarrollo de diseño incluía compartir

ciertas plataformas, soporte técnico, desarrollo conjunto y proyectos de investigación avanzada. Ford no reveló el periodo por el que suministraría este soporte. Ford Motor Credit Company, su división de crédito, accedió a continuar financiando a las concesionarias de JLR durante el periodo de transición.³⁰

Tata se comprometió a seguir con el plan de negocios de Ford para JLR hasta 2011. El plan incluía nuevos lanzamientos; reducir la dependencia de mercados maduros, que representaban 80% de las ventas de JLR, con la ayuda estrategias para incrementar las ventas de los mercados emergentes; cumplir con las normas de la Unión Europea relacionadas con las emisiones, etcétera.

Estos acuerdos ayudarían a JLR a continuar con sus planes y a desarrollar sus capacidades. Después del trato, no se esperaban muchos cambios en términos de empleo para los casi 16 000 empleados de JLR.

Tata Motors dijo no tener planes para implementar cambios importantes en sus marcas o en la forma en que se manejan las empresas. En el Geneva Motor Show, en marzo de 2008, Ratan Tata dijo, "Planeamos conservar la imagen, la sensación y el toque de estas marcas y no alterarlas de ninguna manera.

"Estas marcas pertenecen a Gran Bretaña y continuará siendo así. Quien sea su propietario no es tan importante como las marcas que pertenecen a Bretaña y a West Midlands".³¹

Al término de la venta, Ford había contribuido con \$600 millones del pago de la compra al fondo de pensiones de JLR en Reino Unido. También se pidió a Tata Motors contribuir con el fondo. Ford había financiado parte significativa del déficit hasta el 21 de octubre de 2007. La siguiente evaluación estaba planeada para abril de 2009.

Tata Motors firmó un contrato con los empleados de JLR y con aquellos que pertenecían a Unite, en el que se comprometía a salvaguardar sus empleos hasta 2011. De acuerdo con uno de sus funcionarios, "Unite tiene garantías por escrito para todas las plantas y para el personal de todos los niveles, términos y condiciones de empleo, incluidas las pensiones y los convenios de suministro. La venta asegura el futuro de nuestros miembros".³²

Los sindicatos gremiales en Reino Unido anunciaron que este convenio era positivo para la industria automotriz nacional. Los sindicatos estaban satisfechos por el hecho de que "Tata reconociera la esencia británica en ambas marcas y no tuviera intenciones de cerrar ninguna planta en Reino Unido".³³ Los analistas pensaban que el apoyo que aquella recibió de Unite se debía al historial de Tata Motors de tratar bien a sus empleados y cumplir sus promesas. La adquisición de Corus por

Tata Steel, donde había cumplido sus promesas a sus empleados, convenció a los sindicatos de la sinceridad de la gerencia. Supuestamente, estos sindicatos estaban en contacto con empleados de Tetley y Corus y por ese medio sabían cómo operaba Tata. Encontraron que Tata no realizaba por outsourcing ningún trabajo y que ni siquiera había trasladado operaciones al extranjero.

Sin embargo, los inversionistas de Tata Motors no parecían complacidos con la transacción. Cuando Ford anunció que Tata sería el postor preferido, el precio de las acciones de la empresa en el National Stock Exchange (la bolsa de valores de India) era de 794.25 rupias. Para cuando la transacción se anunció, éste había disminuido a 679.40 rupias. Los inversionistas expresaron su preocupación sobre cómo financiaría Tata Motors la adquisición (vea la figura 5 para la tabla de precios de las acciones de Tata Motors).

En un principio, Tata Motors obtuvo un crédito puente de \$3 000 millones financiado por un consorcio de bancos. El financiamiento adicional estaba destinado a los requerimientos de capital de trabajo de JLR y al suministro de motores y componentes, para el que Tata Motors había suscrito un convenio aparte con Ford, para cualquier contingencia y requerimiento que pudieran surgir en el futuro. La cantidad requerida se obtendría de un crédito puente que Tata Motors UK había conseguido, una subsidiaria de propiedad total de Tata Motors (vea la figura 6 para conocer la estructura de la adquisición).

Para refinanciar el crédito puente, la empresa planeaba recaudar una cantidad de cerca de \$2 300 millones de capital e instrumentos de capital relacionados. De éstos, esperaba obtener \$1 700 millones por medio de tres emisiones simultáneas de acciones, pero no relacionadas y a ofertas públicas iniciales de valores en el extranjero. La emisión de acciones consistía en acciones normales y también acciones con derechos de voto diferenciales.³⁴ La emisión de acciones tendría un precio de 340 rupias para las acciones normales y de 350 rupias para las acciones con derechos de voto diferencial.

LOS BENEFICIOS

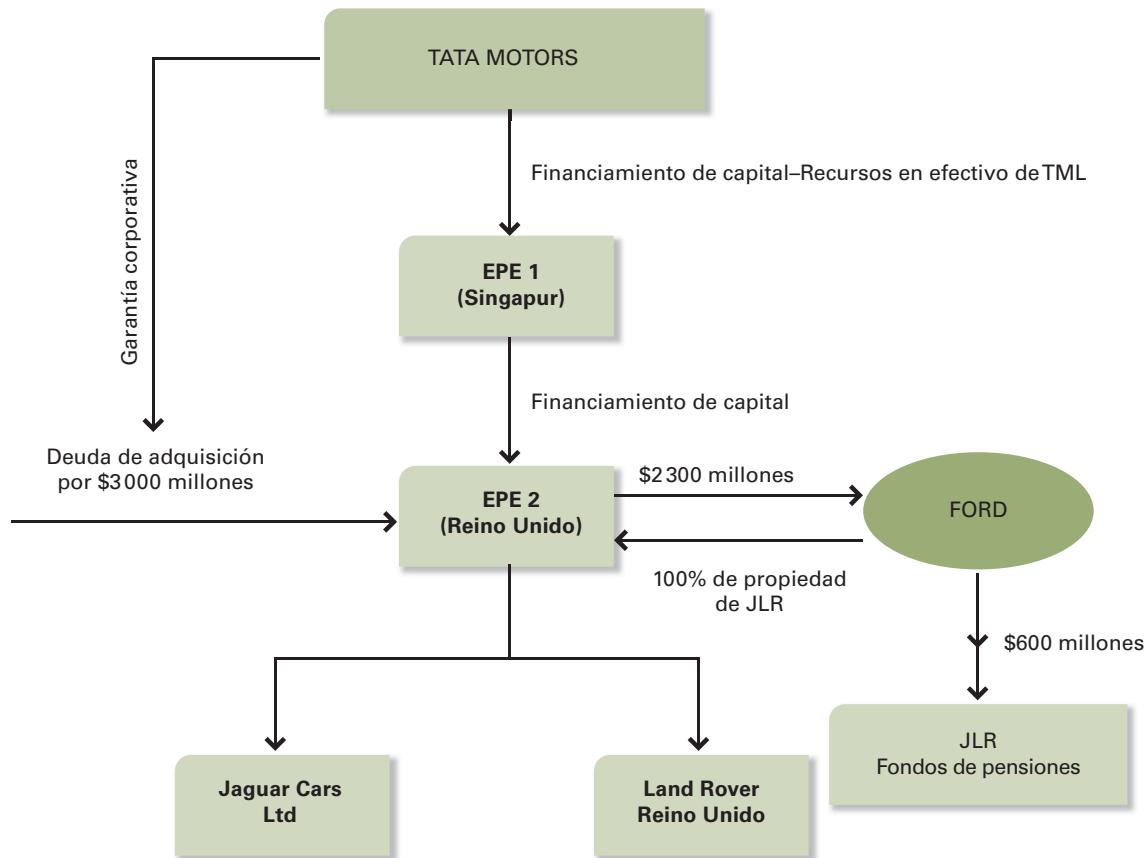
Tata Motors estaba interesada en adquirir JLR pues esto reduciría su dependencia del mercado indio, que representaba 90% de sus ventas. La empresa pensaba que la adquisición le ofrecería la oportunidad de difundir su negocio por diferentes áreas geográficas y segmentos de clientes.

La adquisición dió a Tata Motors la oportunidad de establecer su presencia en el segmento exclusivo y de alto nivel del mercado automotriz global. De acuerdo con Peter Cooke, profesor de administración de industrias automotrices, en la Universidad de Buckingham, “Para cualquier empresa con aspiraciones de convertirse en un actor global, hay una buena oportunidad ahí”.³⁵

Figura 5 Tata Motors: Gráfica de precio de las acciones



Figura 6 Tata Motors: Estructura de la adquisición de JLR



Entidad de propósito especial (EPE) 1: TML Holdings Pte. Ltd
 EPE2: Jaguar Land Rover Ltd

Fuente: Investor Presentation, Tata Motors, 6 de junio de 2008.

Los analistas pensaban que Land Rover encajaba con la posición de Tata Motors en torno a los vehículos utilitarios. Tata Motors dijo que esperaba que se formaran sinergias en las áreas de suministro de componentes, ingeniería y diseño. Los vehículos de Tata tendrían una mejor tecnología en el futuro, gracias a esta asociación con JLR. Tata Motors también se beneficiaría de las redes de servicios y distribución de JLR.

A diferencia del caso Ford, no habría traslapes con los modelos existentes de Tata Motors. La adquisición significaría que la empresa podría competir tanto en el mercado de bajo costo, con el Nano, a un precio de \$2 500, y en el mercado de alta calidad con el Jaguar XF a un precio de \$64 000.

Otra marca que Tata Motors había obtenido por medio de esta transacción era Lanchester, que Jaguar adquirió de Daimler en 1960. La transacción también

incluía el derecho de usar la marca Daimler. De acuerdo con Ratan Tata, “Estamos viendo si podemos reestructurar la marca Daimler, que está moribunda”.³⁶ Tata Motors planeaba colocarla en el segmento de súper lujo, para competir con Bentley y Rolls-Royce.

Tanto Jaguar como Land Rover tenían muchos modelos listos para los siguientes años. Se esperaba que estos lanzamientos, en el caso de Jaguar, tuvieran volúmenes de ventas superiores a la marca de 100 000 vehículos para 2008. El XF en especial había recibido críticas favorables y *Auto Car UK* lo había calificado como superior al BMW 5, mientras que la revista *What Car* lo había premiado como el Automóvil del Año para 2008.

Los nuevos productos en el futuro inmediato de la marca Jaguar incluían al tan esperado X351, que remplazaría al popular XJ Sedan. Otro producto era un automó-

vil deportivo de dos plazas, basado en el XK Coupe. Land Rover tenía planes de lanzar un pequeño vehículo crossover para 2010. Éste sería uno de los muchos vehículos pequeños, incluidos los de dos y cuatro puertas que Land Rover planeaba producir a partir de una plataforma común (vea la figura 7 para conocer la lista de productos Jaguar y Land Rover que serían lanzados en los siguientes años).

El éxito que Tata Group había tenido en otras adquisiciones internacionales, en especial con Corus, solía citarse como ejemplo de su habilidad para triunfar en sus proyectos internacionales. De acuerdo con un analista de Lehman Brothers en Mumbai, “Cuando compraron Corus, muchas personas dijeron que eran estúpidos. Quizá suceda lo mismo con Jaguar. Si alguien de India tiene la probabilidad de surgir como un gran participante en la industria automotriz, ese es Tata”.³⁷

LOS DESAFÍOS

Morgan Stanley dijo que la adquisición de JLR parecía negativa para Tata Motors, pues había incrementado la volatilidad de las ganancias, dadas las difíciles condiciones económicas en los mercados clave de JLR, incluidos los de Estados Unidos y Europa. Además, Tata Motors había incurrido en un gigantesco gasto de capital, pues planeaba invertir otros \$1 000 millones en JLR. Esto además de los \$2 300 millones que había gastado en la adquisición. Tata Motors también realizó un gasto de capital enorme en el desarrollo y lanzamiento del pequeño automóvil Nano y en una joint venture (empresa conjunta) con Fiat para fabricar algunos de los vehículos de la empresa en India y Tailandia. Se esperaba que esto, aunado a la crisis en la industria automotriz

Figura 7 Nuevos productos de Jaguar y Land Rover que se lanzarían en el futuro

Año (esperado)	Modelos	Descripción
2009	Jaguar XFR	Versión de alto desempeño del XF sedán
	Jaguar XKR	Versión de alto desempeño del XF coupé
	Range Rover	Versión renovada, con motor V8 de 5.0 litros, interiores rediseñados
	Range Rover Sport	Versión renovada, con motor V8 de 5.0 litros, interiores rediseñados
2010	Jaguar XJ	Sedán emblemático, con estilo XF, más espacio para piernas y hombros
	Land Rover LR3	Versión renovada, con nuevos interiores
2011	Land Rover LRX	Automóvil urbano chic, también incluye un modelo híbrido
2012	Jaguar F Type	Automóvil deportivo de dos asientos con un precio de alrededor de \$50 000
	Land Rover LRX	Derivación del LRX con siete asientos
2013	Jaguar Coupe	Extensión de gama con un estilo de techo bajo
	All new Range Rover	Reemplazo del producto emblemático
2014	All New Jaguar XF	Construcción de carrocería de aluminio
	All New Range Rover Sport	Variante del nuevo Range Rover, con carrocería de aluminio
	All New Land Rover Defender	Similar al Land Cruiser de Toyota orientado a los países en vías de desarrollo

Adaptado de Julian Rendell, “New Lease on Life”, *Autoweek*, 7 de abril de 2008.

global, impactara la rentabilidad en el futuro cercano de la empresa.

Muchos analistas sentían escepticismo acerca de las sinergias que Tata esperaba lograr de esta transacción. Señalaron que incluso después de gastar más de \$10 000 millones durante un periodo de 18 años, Ford no pudo revivir las fortunas de Jaguar. El profesor Garel Rhys, director del Centro de Investigación de la Industria Automotriz en la Cardiff Business School, dijo, “Con Jaguar, Tata debe demostrar que puede triunfar donde Ford fracasó. Ford no pudo hacer que la empresa se recuperara a pesar de su conocimiento del mercado europeo”.³⁸

Los analistas pensaban que Tata Motors no obtendría grandes beneficios de esta transacción. Reiteraron que como era un importante fabricante de camiones y manejaba el mercado de precios bajos de vehículos de pasajeros, JLR, que atendía las necesidades del segmento de primera calidad, no encajaría bien con su línea existente. De acuerdo con un analista de Morgan Stanley, “Comprar Jaguar Land Rover fue perjudicial para el valor dadas las faltas de sinergias y las operaciones de costos tan altos implicadas”.³⁹

Los analistas también se mostraban escépticos de la habilidad de Tata Motors para comercializar tales productos de primera calidad, pues antes ni fabricaba ni comercializaba productos de esta naturaleza. El mercado de automóviles de lujo era muy competitivo, con varias marcas de prestigio luchando por un espacio. Éstas estaban respaldadas por gigantescos conglomerados como Porsche-Volkswagen, Daimler, BMW y Toyota. Estas empresas ostentaban cuantiosos recursos financieros, tecnología y una vasta experiencia en el manejo de marcas de lujo que Tata Motors no poseía.

Uno de los principales desafíos que Tata Motors podría enfrentar es el costo de los componentes clave. Si bien Ford había aceptado proporcionarle acceso a su tecnología de motores por algún tiempo, si los precios de estos componentes aumentaban después del convenio, Tata Motors incurriría en los costos adicionales de producir los vehículos. Los expertos pensaban que era muy poco probable que Ford suministrara los componentes a un precio fijo, pues estos precios eran muy volátiles.

La Comisión Europea había decidido aprobar un proyecto de ley para diciembre de 2007, el cual tenía la intención de reducir las emisiones de dióxido de carbono de los automóviles de pasajeros de 160 a 130 gramos por kilómetro para 2012. Las emisiones de permitidas para los vehículos nuevos se estipularían dependiendo de la masa de los mismos. Esto significaría que los automóviles más pesados necesitaban más mejoras que los ligeros. Los fabricantes podrían producir automóviles

con emisiones más altas siempre y cuando también produjeran automóviles más pequeños con emisiones más bajas, lo que compensaría las más altas.

Esto también fue un área problemática para Tata Motors. Comparativamente, Jaguar y Land Rover tenían altas emisiones. Por ejemplo, el modelo más eficiente en el consumo de combustible de Jaguar, el Tipo X, emitía alrededor de 194 gramos de CO₂ por kilómetro. Si Jaguar y Land Rover estuvieran con Ford, las emisiones más altas de los dos podrían equilibrarse con las emisiones más bajas de las otras marcas de Ford. Pero Tata Motors no vendía sus automóviles en Reino Unido, ni en Europa. Por tanto, la empresa terminaría pagando una multa en forma de una ‘prima por exceso de emisiones’. Durante el primer año, es decir, 2012, la multa se fijaría en € 20 por gramo/kilómetro, que aumentaría a € 35 por gramo/kilómetro para 2013 y a € 95 para 2015. De acuerdo con Wright, “Ni Jaguar ni Land Rover están bien posicionados en la lucha por reducir a niveles significativos las emisiones promedio en sus respectivas gamas”.⁴⁰ Sin embargo, Tata Motors, por su parte, está planeando lanzar el Nano en Europa para 2012, después de cumplir con los estándares para accidentes y los de emisiones Euro 5.

EL CAMINO POR DELANTE

Tata Motors había formado un comité de integración con altos directivos de JLR y Tata Motors, para establecer los logros y las metas a largo plazo para las entidades. Uno de los principales problemas para Tata Motors podría ser la recesión de los mercados automotrices europeo y estadounidense. Se esperaba que la empresa abordara esta cuestión al concentrarse en países como Rusia, China, India y Medio Oriente. Hasta 2008, China era el mercado automotriz de más rápido crecimiento en el mundo y se estimaba que fuera el quinto mercado más grande de Land Rover y el séptimo de Jaguar. Se esperaba que Rusia fuera el tercer mercado más grande de Land Rover y el octavo de Jaguar para 2008.

Aunque varios analistas estaban escépticos de que Tata Motors pudiera lograr que Jaguar fuera rentable, Tata Motors confiaba en que sí lo haría. De acuerdo con su director de finanzas, C Ramakrishnan, “Pienso que Ford ha puesto varios elementos fundamentales en términos de lograr que Jaguar se recupere con éxito. Usted ve al negocio en un momento en que tenía pérdidas, pero está en vías de una recuperación total y creamos que parte del trabajo que ya se ha hecho en esta empresa hará que progrese con éxito”.⁴¹

Los analistas pensaban que Tata Motors necesitaba comprender cómo comercializar en el segmento de primera calidad para aprovechar las oportunidades ofrecidas por la adquisición de JLR. En el futuro, la forma en que Tata Motors administre a estas marcas y las sinergias derivadas de ellas serán la clave para el éxito de la adquisición de JLR. Habir Singh, profesor de administración en Wharton comentó, “Creo que los Tatas intentan expandir su portafolio en general y tratan de ofrecer [varias marcas]. No creo que sea cuestión de que los clientes vean a Nano, a Jaguar y a Land Rover como

ofertas de la misma empresa. Es más una cuestión parecida a Louis Moet Hennessy que tenía un conjunto de marcas y en realidad hacer lo mejor que se pueda por Land Rover y por Jaguar. En términos del sentido económico de la transacción, creo que otra forma de verla es: ¿Cuál es el valor de reemplazo de esas marcas, correcto? Y sin lugar a dudas, cualquiera que sea el precio que pagaron es mucho más bajo que el valor de reemplazo. Así que el desafío real aquí para ellos es asegurarse de que pueden mejorar a Jaguar y a Land Rover en sus propios términos”.⁴²

Referencias y lecturas

1. Buyers Line up for Jaguar and Land Rover, *Professional Engineering*, 25 de julio de 2007.
2. Fighting over Ford, Business India Intelligence, *The Economist Intelligence Unit*, 5 de septiembre de 2007.
3. Gail Edmondson, Is Jaguar an Endangered Species?, *BusinessWeek Online*, 20 de septiembre de 2007 .
4. James Franey, New day Nears for Jaguar-Land Rover, *Automotive News Europe*, 1 de octubre de 2007.
5. Bidders Drop out of Race for Land Rover and Jaguar as Deal Stalls, *Professional Engineering*, 3 de octubre de 2007.
6. Amy Wilson, Mark Rechtein, Some Jaguar Dealers Uneasy about Indian Owner, *Automotive News*, 10 de diciembre de 2007.
7. Jorn Madslien, What Price for Jaguar and Land Rover?, *news.bbc.co.uk*, 21 de diciembre de 2007.
8. Stephen Power, Eric Bellman, Jaguar Dealers Head Favors Sale to U.S Group, *www.online.wsj.com*. 7 de diciembre de 2007.
9. Ford to Lose Jaguar, Land Rover Design Staff, *Ward's Autoworld*, enero de 2008.
10. Ford in Advanced Talks with Tata over Jaguar, *www.msnbc.msn.com*, 3 de enero de 2008.
11. India's Jewel Crown could put the Glint Back into UK Marques, *Marketing Week*, 3 de enero de 2008.
12. Manu P. Toms, Uptrend in Land Rover, Jaguar Sales, *The Hindu Business Line*, 4 de enero de 2008.
13. Tata Squeezes Ahead of Equity Firms in Fight for Jaguar and Land Rover, *Professional Engineering*, 16 de enero de 2008.
14. ANALYSIS –Tata Seen Under— Powered for Jaguar, Land Rover, *www.in.news.yahoo.com*, 4 de marzo de 2008.
15. Tata Motors Appoints SBI as Lead Manager to Raise \$3 Billion Acquisition Corpus, *www.in.ibtimes.com*, 18 de marzo de 2008.
16. SBI Initiates Fund-Raising for Tata JLR Deal, *Financial Express*, 18 de marzo de 2008.
17. Tata Buys Jaguar in £1.15 bn Deal, *www.news.bbc.co.uk*, 26 de marzo de 2008.
18. Tata Motors Enters into Definitive Agreement with Ford for Purchase of Jaguar Land Rover, *www.tatamotors.com*, 26 de marzo de 2008.
19. From Cars for Rs One Lakh to Rs One Crore, Tata Makes Them All, *www.economictimes.com*, 26 de marzo de 2008.
20. A Used Car Bargain, *The Economist*, 26 de marzo de 2008.
21. Sudeshna Sen, Close Take on Tatas' \$2.30 bn Jaguar Land Rover Deal, *The Economic Times*, 26 de marzo de 2008.
22. Jorn Madslien, Who Gains Most as Tata Buys UK Legends? *www.news.bbc.co.uk*, 27 de marzo de 2008.
23. Ian Rowley, Nandini Lakshman, Can Tata Rev up Jaguar, *BusinessWeek Online*, 27 de marzo de 2008.
24. Ford Clears New Path with Sale of Jaguar, Land Rover, *www.economictimes.com*, 27 de marzo de 2008.
25. David Kiley, Jaguar: Finally Ready to Roar? *BusinessWeek Online*, 27 de marzo 2008.
26. International Media Divided over Tata-JLR Deal, *Financial Express*, 27 de marzo de 2008.
27. Andrew English, Tata must keep up to the Marque, *www.telegraph.co.uk*, 27 de marzo de 2008.

28. Sudeshna Sen, Lijee Philip, Kausik Datta, Jaguar, Land Rover Find a New Driver in Tatas, *The Economic Times*, 27 de marzo de 2008.
29. S. Muralidhar, Jaguar, Land Rover: From Utilitarian to Premium, *The Hindu Business Line*, 27 de marzo de 2008.
30. Bryce G Hoffman, Ford Unloads Jaguar, Land Rover to Tata, *The Detroit News*, 27 de marzo de 2008.
31. JLR Deal is a Heavy Burden, Feel Rating Agencies, *The Economic Times*, 27 de marzo de 2008.
32. Not Thought of Bringing JLR Tech to India Yet: Ravi Kant, www.moneycontrol.com, 27 de marzo de 2008.
33. Rashmee Roshan Lall, UK's Unions Support Tata-JLR Deal, www.economictimes.com, 28 de marzo de 2008.
34. Amy Blackburn, A Very British Luxury Brand, www.bbc.co.uk, 28 de marzo de 2008.
35. Jaguar-Land Rover Buy is a Long-term Strategic Decision, *The Hindu Business Line*, 28 de marzo de 2008.
36. Lijee Philip, George Smith Alexander On-Road Price Tag for Jaguar & Land Rover Runs to \$3 bn, *The Economic Times*, 29 de marzo de 2008.
37. Now What? *Economist*, 29 de marzo de 2008.
38. John Revill, Tony Lewin, A Brighter Future for Jaguar, Land Rover, *Automotive News Europe*, 31 de marzo de 2008.
39. Ford Sale Opens Door to Strong New Competitor, *Automotive News Europe*, 31 de marzo de 2008.
40. Mark Rechtein, Expect Most Ford-Bred Executives to Stay Put, *Automotive News*, 31 de marzo de 2008.
41. Edward Lapham, Tip for Tata: Let British Brands be British Brands, *Automotive News*, 31 de marzo de 2008.
42. Richard Truett, Concern . . . Confidence . . . Curiosity—Welcome to America, Tata, *Automotive News*, 31 de marzo de 2008.
43. Lawrence White, Tata Says Hello to Land Rover and Jaguar, *Euromoney*, abril de 2008.
44. Jaguar Land Rover Confident as Tata Agrees Business Plan, *Automotive Engineer*, abril de 2008.
45. Ford Pulls Trigger on Jag, Land Rover Sale, *Ward's Autoworld*, abril de 2008.
46. Antoinette Odoi, Tata Takes Turn with British Icons, *Marketing*, 2 de abril de 2008.
47. Classic Names are Part of Tata Deal, *Automotive News*, 7 de abril de 2008.
48. Julian Rendell, New Lease on Life, *Auto Week*, 7 de abril de 2008.
49. Tata Luxury Takeover Welcomed, *Professional Engineering*, 9 de abril de 2008.
50. Tata Name Helped Clinch Jaguar-Rover Deal, www.economictimes.com, 6 de abril de 2008.
51. Tata Luxury Takeover Welcomed, *Professional Engineering*, 9 de abril de 2008.
52. The Tata Bid Really Blew us out of the Water, www.outlookbusiness.com, 19 de abril de 2008.
53. Krishna Gopalan, In the Driver's Seat, *Business Today*, 20 de abril de 2008.
54. No Lenders Yet for Tata Motors \$3bn Bridge. *Euroweek*, 25 de abril de 2008.
55. Jaguar and Land Rover: Tata Motors Acquires a Rich Legacy, Domain-b.com, 26 de marzo de 2008.
56. Tata Motors Plans to Raise \$1.7 bln for Jag Deal, www.reuters.com, 28 de mayo de 2008.
57. Tough Road Ahead for Tata's Jaguar-Land Rover Ride in Europe, *The Economic Times*, 28 de mayo de 2008.
58. UPDATE 1-India Tata Motors Shares Trip on Rights Issues Plan, www.in.reuters.com, 29 de mayo de 2008.
59. Vipin V. Nair, Tata Motors Plunges in Mumbai on Fund Raising Plan, www.bloomberg.com, 29 de mayo de 2008.
60. Tata Plans \$1.7 Billion Rights Issue for Jaguar, www.uk.reuters.com, 29 de mayo de 2008.
61. Tata Motors Sinks on Fundraising Plan, *CNNMoney.com*, 29 de mayo de 2008.
62. Tata Motors to Take Rights Road for JLR, *Business Standard*, 29 de mayo de 2008.
63. David Isaiah, India: Tata Motors to Raise Rs72bn Through Triple Rights Issue, www.automotiveworld.com, 29 de mayo de 2008.
64. Satish John, Tata Motors' Differential Rights Likely to Set Trend, www.dnaindia.com, 30 de mayo de 2008.
65. Ford Completes £1.7bn Jaguar Deal, news.bbc.co.uk, 2 de junio de 2008.
66. Tata Motors Completes Acquisition of Jaguar & Land Rover, *The Economic Times*, 2 de junio de 2008.
67. EXT-Moody's release on Tata Motors Ltd, in.reuters.com, 3 de junio de 2008.
68. Downgraded by Moody's after JLR Acquisition, *The Times of India*, 4 de junio de 2008.
69. Tata Motors plans 40% Discount on Rights Issue, *The Times of India*, 4 de junio de 2008.
70. Jaguar, Land Rover See Opportunities in New Markets, *The Economic Times*, 6 de junio de 2008.
71. Tata's Takeover of Jaguar, Land Rover Hailed by Local Leaders, *The Hindu*, 6 de junio de 2008.
72. JLR Buy: Tata Motors to Revive Daimler Brand, *The Times of India*, 25 de julio de 2008.
73. Peter Hutchison, Tata Shelves Cash Call for Jaguar Bill after Shares Fall by a Third, *Telegraph.co.uk*, 21 de agosto de 2008.
74. Rhys Blakley, Tata Turns to Asset Sales to Pay for Jaguar and Land Rover, *Times Online*, 21 de agosto de 2008.
75. Production Cut at Tata Jaguar in UK, *Hindustan Times*, 24 de agosto 2008.
76. Tata Motors Revises Terms for Mega Rights Issue, *The Hindu*, 2 de septiembre de 2008.
77. Baiju Kalesh, JM to Underwrite Tata Motors Issue, www.livemint.com, 6 de septiembre de 2008.
78. BSE Announcement on Tata Motors Rights Issue, www.tradingmarkets.com, 8 de septiembre de 2008.
79. Investor Presentations, Tata Motors
80. Reportes anuales de Ford
81. Reportes anuales de Ford
82. www.tata.com
83. www.tatamotors.com
84. www.ford.com
85. www.jaguar.com
86. www.landrover.com

Notas

1. Reporte anual de Tata Motors, 2007-2008.
2. David Kiley, "Jaguar: Finally Ready to Roar?", *Business-Week Online*, 27 de marzo de 2008.
3. Charles Hughes participó en el lanzamiento de Land Rover Norteamérica en Estados Unidos en la década de los ochenta.
4. Brand Rules LLC es un consorcio de consultoría de marketing que ofrece asistencia para desarrollar y mantener marcas.
5. Sudeshna Sen, Lijee Philip, Kausik Datta, "Jaguar, Land Rover Find a New Driver in Tatas", www.economictimes.com, 27 de marzo de 2008.
6. Tata Motors, parte de Tata Group, uno de los conglomerados más grandes de India con una presencia en más de 80 países y una fuerza laboral de cerca de 290 000 personas. Tata Motors es la empresa automotriz más grande de India, con ingresos brutos de 330 930 millones de rupias en 2007-2008. Tata Motors también es el segundo fabricante más grande de autobuses y el cuarto más grande de camiones en el mundo. Tata Motors lanzó el automóvil más barato del planeta, el Tata Nano, con un precio de alrededor de 2 500 dólares a principios de 2008.
7. Hasta el 19 de septiembre de 2008, 1 dólar equivalía a 46.36 rupias indias.
8. Transacción libre de efectivo y libre de deuda se refiere a la cantidad que el comprador pagaría si el vendedor no tuviera deudas ni efectivo en el balance general de la empresa.
9. El Premier Automotive Group de Ford estaba compuesto por las marcas Jaguar, Land Rover, Aston Martin, Volvo y Lincoln.
10. Las plantas estaban ubicadas en Solihull, Castle Bromwich y Halewood mientras que los centros de diseño estaban en Gaydon y Whitley.
11. "Tata Buys Jaguar in £1.15 bn Deal", www.news.bbc.co.uk, 26 de marzo de 2008.
12. 'The Way Forward' fue el plan de reestructuración de Ford. El plan suponía reducir la empresa, vender algunos de los modelos poco rentables y cerrar algunas de las plantas productoras de vehículos y algunas fábricas de componentes. Se estimaba que estas acciones generaran una reducción de 28% en la fuerza laboral de la empresa en un periodo de cinco años a partir de 2006.
13. John Revill, Tony Lewin, "A Brighter Future for Jaguar, Land Rover", *Automotive News Europe*, 31 de marzo de 2008.
14. "Dowgngraded by Moody's after JLR Acquisition", *The Times of India*, 4 de junio 2008.
15. William Lyons y William Walmsley fundaron Jaguar en 1922. In 1966, Jaguar se fusionó con British Motor Corporation para formar British Motor Holdings. En 1968 se fusionó con Leyland Motors Ltd. para formar British Leyland Motor Corporation (BLMC). Después de que BLMC se enfrentara a una crisis financiera en la década de los setenta, se acogió a la protección gubernamental, lo que redundó en su nacionalización y la formación de British Leyland Limited. En 1984, Jaguar se convirtió en una empresa separada.
16. Land Rover se fundó en la década que principió en 1860 y el nombre Rover se introdujo en 1884. Se convirtió en uno de los principales fabricantes de automóviles en Gran Bretaña en los años veinte. Formó parte de Leyland Motors en 1967 y British Aerospace lo adquirió en 1988. BMW la adquirió en 1994. BMW dividió la empresa en dos y Rover fue la parte que se vendió a Ford.
17. Amy Blackburn, "A Very British Luxury Brand", www.bbc.com, 28 de marzo de 2008.
18. "A Used Car Bargain", *The Economist*, 26 de marzo de 2008.
19. Cerberus adquirió una participación de 80.1% en Chrysler de DaimlerChrysler por 7 400 millones de dólares.
20. Ripplewood Holdings es una empresa de capital privado con sede en Estados Unidos, Nick Scheele, presidente de Ford, trabajó como asesor en Ripplewood Holdings entre 2001 y 2005.
21. Jacques Nasser fue el presidente ejecutivo de Ford entre 1999 y 2001. Despues de salir de Ford se convirtió en socio principal de One Equity Partners.
22. TPG Capital desempeñó un papel fundamental en lograr la recuperación de la marca italiana de motocicletas, Ducati.
23. Mahindra & Mahindra es un fabricante automotriz con sede en India. Es la empresa emblemática de Mahindra Group. Los ingresos de la empresa en 2008 fueron de 6 700 millones de dólares.
24. "Tata Squeezes Ahead of Equity Firms in Fight for Jaguar and land Rover", *Professional Engineering*, 16 de enero de 2008.
25. Unite es un sindicato británico-irlandés.
26. "Tata Name Helped Clinch Jaguar-Rover Deal", www.economictimes.com, 6 de abril de 2008.
27. "From Cars for Rs One Lakh to Rs One Crore, Tata Makes Them All", www.economictimes.com, 26 de marzo de 2008.
28. "Ford Clears New Path with Sale of Jaguar, land Rover", www.economictimes.com, 27 de marzo de 2008.
29. Distribuidores nacionales existentes de JLR y distribuidores nacionales a ser creados después de que Ford desarrolle operaciones en algunos países.
30. Se espera que el periodo de transición dure alrededor de 12 meses.
31. "Tata Motors Appoints SBI as Lead Manager to Raise \$3 Billion Acquisition Corpus", www.in.ibtimes.com, 18 de marzo de 2008.
32. Krishna Gopalan, "In the Driver's Seat", *Business Today*, 29 de abril de 2008.
33. Rashmee Roshan Lall, "UK's Unions Support Tata-JLR Deal", www.economictimes.com, 28 de marzo de 2008.
34. Las acciones con derechos diferenciales de voto tenían un voto por cada 10 acciones y se ofrecían a un descuento de 12.8% sobre las acciones de derechos regulares y se les otorgaba 5% adicional de dividendos.
35. "Bidders Drop out of Race for Land Rover and Jaguar as Deal Stalls", *Professional Engineering*, 3 de octubre de 2007.
36. "JLR Buy: Tata Motors to Revive Daimler Brand", *The Times of India*, 25 de julio de 2008.
37. Ian Rowley, Nandini Lakshman, "Can Tata Rev up Jaguar", *Business Week Online*, 27 de marzo de 2008.
38. "Tata Luxury Takeover Welcomed", *Professional Engineering*, 9 de abril de 2008.
39. "A Used Car Bargain", *The Economist*, 26 de marzo de 2008.
40. Jorn Madslien, "Who Gains Most as Tata Buys UK Legends?", news.bbc.co.uk, 27 de marzo de 2008.
41. Conferencia telefónica de Tata Motors sobre la adquisición de Jaguar y Land Rover, 2 de abril de 2008.
42. "Tata's Takeover of Jaguar and Land Rover: Bumpy Road or Smooth Ride?", India Knowledge@Wharton, 3 de abril de 2008.

CASO 20

INFOSYS CONSULTING EN 2006: LÍDER DE LA SIGUIENTE GENERACIÓN DE CONSULTORÍA DE NEGOCIOS Y TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN

No tengo la menor duda de que dentro de cinco años, el modelo de Infosys será la forma estándar de hacer cosas donde el desarrollo tecnológico sea externo. Somos algunas de las firmas de consultoría de TI de más rápido crecimiento en el mundo. Ahora, nuestros principales cuellos de botella son convencer a los clientes de romper con los viejos hábitos y dar oportunidad a un nuevo y mejor modelo, y reclutar a las personas adecuadas, al talento de más alto nivel que comprenda nuestro enfoque innovador y se ajuste a nuestra cultura única.

—Steve Pratt, CEO de Infosys Consulting

En enero de 2006, los cinco socios directivos de Infosys Consulting (ICI), también conocidos por el liderazgo de la empresa matriz de ICI, Infosys Technologies como el “equipo de ensueño”, se congregaron en el hotel St. Regis en Orange County, California, para su primera reunión de trabajo del año. El CEO y director general Steve Pratt, el director de operaciones y director administrativo, Paul Cole, el director administrativo, Romil Bahl, el director general y fundador, Raj Joshi, y el director general Ming Tsai (vea la figura 1 para las biografías de estos directivos) estaban orgullosos de lo que había logrado la empresa desde su nacimiento en abril de 2004 como subsidiaria estadounidense de propiedad total de Infosys Technologies. La empresa tenía más de 100 actividades de consultoría y para 2006 contaba con casi 200 empleados, con lo que había alcanzado la meta de reclutamiento a dos años que se había planteado. También estaba en camino de lograr tanto su meta de ingresos como de contribución de Infosys Technologies

durante el tercer trimestre de su segundo año de existencia. Además, los socios administrativos de ICI se sentían confiados de que la subsidiaria hubiera contribuido a la aparición de Infosys Technologies en la lista Top Ten Company de la revista *Wired*, en mayo de 2005 y recibido altas calificaciones de los analistas en 2004 y 2005 (figura 2).

Sin embargo, los cinco socios administrativos veían varios retos en el futuro para ICI. Motivados por el decreto del director de operaciones de Infosys Technologies, Kris Gopalakrishnan de “competir contra los mejores”, el equipo aspiraba a ser clasificado junto con IBM y Accenture, líderes en la industria de la tecnología de información (vea la figura 3 para las clasificaciones de la empresa). También se enfrentaban al desafío que suponía aprovechar a Infosys Technologies, lo que lograrían vinculándose de manera productiva con la empresa matriz y administrando el crecimiento a medida que construían la organización. Además, cada socio administrativo estaba

Aneesa Capur preparó este caso bajo la supervisión del profesor Robert A. Burgelman como base para la discusión en clase y no para ilustrar una forma eficaz o ineficaz de manejar una situación de administración. La realización de este caso fue posible gracias al apoyo generoso James G. Shennan, Jr.

Copyright © por el Consejo de fideicomisarios de Leland Stanford Junior University. Todos los derechos reservados. Para solicitar copias o autorización para reproducir los materiales, envíe un correo electrónico a la oficina de preparación de casos en: cwo@gsb.stanford.edu o escriba a: Case Writing Office, Stanford Graduate School of Business, 518 Memorial Way, Stanford University, Stanford, CA 94305-5015. Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse, almacenarse en un sistema de recuperación, usarse en una hoja de cálculo o transmitirse de ninguna forma o medio, electrónico, mecánico, fotocopia, grabación, etcétera, sin la autorización de Stanford Graduate School of Business.

Figura 1 Biografías de los socios administrativos de ICI**Steve Pratt, CEO y director general**

Con más de 20 años de experiencia en la consultoría de negocios, Pratt estableció un historial de crecimiento en las prácticas innovadoras de consultoría prominentes en el servicio al cliente. Antes de unirse a Infosys Consulting, Pratt era socio de Deloitte Consulting y cofundador de la práctica de CRM en Deloitte.

Como fundador, CEO y director general de Infosys Consulting, Pratt transformó la industria de la consultoría. Creó una nueva marca de firmas, la cual adoptaba enfoques innovadores para ofrecer operaciones más competitivas, con menos riesgo y a un costo general más bajo para sus clientes.

Pratt fue nominado como uno de los 25 principales consultores en el mundo en 2003 y 2005 por la revista *Consulting Magazine* y ha ayudado a muchas de las empresas que forman parte de la lista Fortune 500.

Sus principales áreas de expertise incluyen ayudar a los clientes a mejorar el valor de sus relaciones con sus clientes, y ayudarlos a volverse más competitivos. En una encuesta a los clientes de Siebel, éstos calificaron de manera consistente a Pratt como el número uno en satisfacción del cliente.

Como cofundador (con Bo Manning, ahora presidente de Pivotal Software) de la práctica de CRM en Deloitte, de 1995 a 2002, Pratt aumentó la práctica a más de 3000 personas, con ingresos superiores a \$750 millones.

Pratt con frecuencia publica acerca de temas de estrategia con los clientes, CRM y ventas y servicios basados en la web. Obtuvo la licenciatura y la maestría en ingeniería eléctrica.

Paul Cole, vicepresidente de operaciones y director general

Como fundador y director general de Infosys Consulting, Cole era responsable de todas las ventas y operaciones. Con más de 25 años de experiencia en consultoría y tecnología de información, él ofrecía servicios de consultoría en tecnología de información a algunas de las empresas más grandes del mundo.

Cole tenía una amplia experiencia en administración de relaciones con el cliente y era el líder global de la línea de servicios DRM en Cap Gemini Ernst & Young. Era responsable de una práctica de CRM de \$1 000 millones en Cap Gemini y es un connotado experto de la industria en este campo. También administró la movilización e implementación de un esfuerzo de transformación en toda la empresa que duró tres años y que logró mejoras significativas en el desempeño. También era vicepresidente de Mercer Management Consulting.

A lo largo de su carrera en consultoría de tecnología de información, Cole atendió a clientes globales que forman parte de la lista Fortune 500 en varias industrias. Ha administrado importantes tareas de consultoría para clientes como Lloyds TSB, Hewlett Packard, Scottish Enterprises, SBC Communications, Walt Disney World, IBM, Texas Instruments y GTE.

Cole cuenta con la licenciatura en ciencias de la administración y marketing por Bentley College.

Romil Bahl, director general

Con más de 15 años de experiencia ayudando a clientes con estrategias de negocios y negocios electrónicos, dirección de tecnología estratégica y transformaciones de gran escala asistidas por la tecnología, Bahl lideró la cartera de prácticas industriales y oferta de servicios para la empresa. En específico, Bahl lideró las áreas de negocios/estrategias de tecnología de información de la empresa que incluían el alineamiento de negocios, tecnología de información de siguiente generación y evaluación de portafolio con la ayuda del modelo de ventaja competitiva de la empresa.

Bahl pasó más de ocho años en A.T. Kearney/EDS, en donde su última tarea fue dirigir la unidad de servicios de consultoría de EDS con 6 000 personas. Se especializó en planeación estratégica, incubación y lanzamiento de nuevos negocios.

Además de su experiencia en EDS Consulting Services, las funciones anteriores de Bahl incluyeron el liderazgo de la práctica de tecnología y transformación estratégica europea de A.T. Kearney, con sede en Londres. Antes de eso, trabajó con Deloitte Consulting y lideró el equipo de planeación de sistemas de información estratégica de la región del suroeste.

Bahl tiene una maestría en administración de negocios con especialización en administración de sistemas de información de la University of Texas at Austin y la carrera de Ingeniería en DMET, India.

(continúa)

Figura 1 Biografías de los socios administrativos de ICI (*continuación*)**Raj Joshi, director general**

Como fundador y director general de Infosys Consulting, Joshi fue responsable de desarrollar y construir las prácticas de soluciones empresariales y estrategia de tecnología de información de la empresa. También fue arquitecto del Modelo de Realización de Valor de la empresa, una nueva metodología que guía la transformación empresarial asistida por tecnología y al mismo tiempo ofrece un valor de negocios medible.

Joshi tenía una amplia experiencia en servicios de consultoría en tecnología de información y había participado en tareas que abarcaban todo el ciclo de vida del desarrollo de sistemas. Joshi administró proyectos de estrategias de tecnología de información, transformación de negocios, implementaciones de ERP, desarrollo de aplicaciones personalizadas, desarrollo y mantenimiento de ADM para outsourcing y offshore.

Joshi también realizó proyectos que incluían varios aspectos de la estrategia de negocios, reingeniería de procesos de negocio, administración del cambio y diseño organizacional, junto con elementos de tecnología de información.

Antes de unirse a Infosys Consulting, Joshi fue socio en la práctica estadounidense de Deloitte Consulting donde desempeñó varias funciones de liderazgo. Fundó Deloitte Offshore en India y fue presidente de esa entidad por más de tres años. Tuvo un papel clave en la estructuración y administración de relaciones con el cliente que aprovechaban el modelo de entrega offshore. Entre algunas de sus demás funciones estaban administrar alianzas globales y dirigir la práctica de TI para una de las regiones geográficas de Deloitte.

A lo largo de su carrera en consultoría de tecnología de información, Joshi atendió a varios clientes globales de la lista Fortune 500 de varias industrias. Administró importantes contratos para clientes como AT&T, Agilent, Alcatel, BP, DHL, Fujitsu, General Motors, Hewlett Packard, Honeywell, NEC, Nokia, Sun, Texas Instruments y Toshiba.

Joshi obtuvo el grado de maestría en administración de la University of Texas at Arlington, cuenta además con una maestría y la licenciatura en ingeniería química.

Ming Tsai, director general

Con más de 21 años de experiencia en consultoría de negocios, Tsai era responsable de varios grupos industriales en Infosys, como el de venta minorista y productos de consumo, alta tecnología y manufactura discreta, y aeroespacial y automotriz. También tenía la responsabilidad general del desarrollo profesional de los empleados.

Tsai se enfocó en el desarrollo de la estrategia de negocios, transformación de negocios y reingeniería de procesos, relaciones con el cliente y administración de la lealtad, y comercio electrónico. Entre sus clientes estaban Wal*Mart, Target, CVS, Royal Ahold, Walgreens, Sears, Boots, Metro, PepsiCo, Kraft Foods, Miller Brewing, Coca-Cola, P&G, American Express, AT&T, McGraw-Hill, Microsoft y Xerox.

Antes de Infosys, Tsai estuvo en IBM Business Consulting Services, donde ocupó varios cargos directivos, como el de Líder global de la industria de venta minorista, donde tenía la responsabilidad general de impulsar el negocio de venta minorista de IBM. Antes de esto, Tsai era el líder de consultoría de estrategia para el Sector de distribución (bienes de consumo empacados, venta minorista y viajes y transportación), donde tenía la responsabilidad de la práctica de consultoría estratégica de IBM. Tsai se unió a IBM cuando ésta adquirió Mainspring, una firma de consultoría estratégica de negocios electrónicos en junio de 2001.

Antes de esto, Tsai era socio de Ernst & Young donde fue colíder de la práctica de estrategia de comercio electrónico en Norteamérica. Antes, Tsai fue alto directivo de The Boston Consulting Group y consultor senior de la división de consultoría de información administrativa en Arthur Andersen & Co. (que después se convirtió en Accenture).

Tsai obtuvo, con honores, el grado de maestría en administración de la Columbia Business School, donde fue elegido para la Beta Gamma Sigma National Honor Society y premiado con la condecoración Benjamin E. Hermann para la excelencia en marketing. También cuenta con el título de licenciatura en Ciencias en ingeniería mecánica por la Yale University.

Fuente: Infosys Consulting.

Figura 2 Calificación de la empresa y comentarios de los analistas**Los 40 de Wired**

"Son los maestros de la tecnología y la innovación. Son pensadores globales impulsados por una visión estratégica. Son más hábiles que el equipo de relaciones públicas de Martha Stewart. Son Los 40 de Wired".

Revista Wired, mayo de 2005

- | | |
|------------------------|--------------------------------|
| 1. Apple Computer | 6. Electronic Arts |
| 2. Google | 7. Genentech |
| 3. Samsung Electronics | 8. Toyota |
| 4. Amazon.com | 9. Infosys Technologies |
| 5. Yahoo! | 10. eBay |

"Infosys lidera el grupo"

Forrester Research, diciembre de 2005

Infosys es el más capaz de competir con dos de las cinco grandes firmas en la consultoría de procesos de negocio y con los proveedores indios de primer nivel para el trabajo técnico de seguimiento. Antes de la formación de Infosys Consulting, Infosys, al igual que otros proveedores de primer nivel, tenía fuertes capacidades de consultoría administradas a través de grupos horizontales o verticales... Infosys Consulting representa el compromiso renovado de Infosys con la capacidad de consultoría de procesos de negocio en su esfuerzo por ser tomado en serio como una firma global de consultoría y servicios de TI.

"India muestra el camino a la consultoría de siguiente generación"

AMR-Lance Travis & Dana Stiffler, 8 de abril de 2004

El modelo tradicional para la consultoría está agotado. El modelo de consultoría de siguiente generación combina los servicios globales basados en recursos de bajo costo con la consultoría estratégica de alta calidad.

La consultoría de negocios vinculada a la oferta existente de conocimiento experto (expertise) de bajo costo y centrado en procesos brinda a las empresas una nueva clase de socio consultor estratégico de alto valor.

"Infosys busca talento local para su negocio de consultoría en Estados Unidos"

Gartner-Fran Karamouzis, 13 de abril de 2004

Primera toma: La creación de una firma de consultoría con sede en Estados Unidos es un gran paso hacia adelante en la estrategia de Infosys para presentarse como un proveedor de servicios global. Su inversión de \$20 millones en su subsidiaria está diseñada para enviar una clara señal al mercado de que se está diferenciando de sus competidores indios e intenta competir por los servicios de consultoría de negocios con las consultorías tradicionales.

Gartner piensa que muchos proveedores de servicios de TI en el extranjero seguirán el liderazgo de Infosys. Para finales de 2004, varias empresas extranjeras buscarán emular la estrategia de ofrecer consultoría doméstica dentro del mercado empresarial estadounidense (0.7 de probabilidad).

Fuente: Información compilada de Infosys Consulting.

Figura 3 Las firmas más grandes de consultoría de cómputo e internet (clasificación basada en ventas; en miles de dólares)

Lugar	Empresa	Ventas 2005 (en miles)	Ventas 2004 (en miles)
1	International Business Machines (IBM)	\$ 91 134 000 ¹	\$ 96 503 000
2	Electronic Data Systems Corp (EDS)	\$ 19 757 000 ²	\$ 19 863 000
3	Accenture	\$ 17 094 400	\$ 15 113 582
4	Computer Sciences Corporation (CSC)	\$ 14 058 600 ³	\$ 14 767 600
5	Capgemini Science Applications International Corp	\$ 8 305 300	\$ 8 128 161
6	(SAIC)	\$ 7 187 000	\$ 6 720 000
7	Atos Origin SA	\$ 6 519 790	\$ 6 332 280
8	Unisys Corp	\$ 5 758 700	\$ 5 820 700
9	Affiliated Computer Services Inc	\$ 4 351 159	\$ 4 106 393
10	CGI Group Inc	\$ 3 173 600	\$ 2 574 500
11	Wipro Ltd	\$ 1 863 000	\$ 1 349 800
13	Infosys Technologies Ltd	\$ 1592 000	\$ 1062 600
NA	Tata Consultancy Services	NA	\$ 1614 000

¹Las ventas 2005 del segmento de negocios Global Services de IBM fueron de \$47 400 millones.

²Las ventas de 2005 de BPO de EDS fueron de \$2800 millones. Durante 2005, EDS aprobó un plan para vender su participación accionaria en su negocio de consultoría en administración A. T. Kearney. Esta subsidiaria, cuya venta se completó el 20 de enero de 2006, en diciembre de 2005 y 2004 se clasificó como "puesta a la venta" y sus resultados para los años que terminaron el 31 de diciembre de 2005, 2004 y 2003 están incluidos en la utilidad (pérdida) de sus operaciones descontinuadas.

³Las ventas de 2005 del segmento de negocios de IT & Professional Services de CSC fueron de 7000 millones.

Nota: Según las notas anteriores, con excepción de la de IBM y Accenture, las empresas con más alta clasificación generaron sus ventas de los servicios de implementación de TI más que de la consultoría de negocios y tecnología de información.

Fuente: Datos sobre las ventas totales de Plunkett Research Ltd. www.plunkettresearch.com; datos de las ventas por segmento de los reportes anuales de las empresas.

comprometido a "cambiar las reglas del juego dentro de la industria de la consultoría", en palabras del socio fundador Raj Joshi. Al aplicar el enfoque de Infosys Technologies a los servicios globales, el equipo directivo en ICI pensó que la empresa había creado un modelo único en la consultoría de negocios y de tecnología de información que reducía el ciclo de vida de dicha consultoría a la implementación de la tecnología de información, reducía los costos de los servicios típicos brindados a un cliente y ofrecía beneficios medibles a los clientes.

RETROSPECTIVA A ABRIL DE 2004: LOS ORÍGENES DE INFOSYS CONSULTING

La evolución de las empresas de servicio en tecnología de información (TI) en India comenzó en la década de

los noventa, con la oferta de servicios de desarrollo y mantenimiento de aplicaciones por empresas estadounidenses. El outsourcing de procesos de negocio (BPO, por sus siglas en inglés) en India lo llevaban a cabo principalmente unidades cautivas, por ejemplo, empresas como General Electric desarrollarían el BPO a través de subsidiarias en India y no con terceros como Infosys Technologies. De 1993 a 1999, las empresas estadounidenses fueron adquiriendo confianza en las empresas indias al trabajar con ellas, por lo que quisieron aprovechar los beneficios del offshore de servicios, como los servicios de alta calidad a precios más bajos; fue así como empresas indias como Infosys Technologies expandieron su presencia comercial al agregar líneas de servicios.

Uno de los principales objetivos de Infosys Technologies fue incrementar los ingresos por medio de negocios repetidos con su base de clientes. Con esa finalidad, Infosys Technologies ofrecía a sus clientes nuevas oportu-

tunidades de trabajar con la empresa. Infosys Technologies expandió su oferta de servicios para incluir la implementación de paquetes (por ejemplo, el software de planeación de los recursos empresariales de SAP), investigación y desarrollo, administración de infraestructura, integración de sistemas, las pruebas como servicio y el BPO. A medida que el menú de servicios de la empresa se expandía, las relaciones con sus clientes se volvieron más complejas. Infosys Technologies comenzó a trabajar con la parte de negocios de sus clientes, así como con la parte de TI, con el fin de administrar estas complejas organizaciones. Vio la oportunidad de establecer una relación con el cliente en las etapas tempranas del ciclo de vida para definir problemas, identificar soluciones y después implementar una de éstas, como una evolución natural de su oferta de servicios. En 1999, Infosys Technologies, que entonces tenía alrededor de 3 700 empleados e ingresos anuales de casi \$120 millones, decidió iniciar una unidad de negocios de consultoría interna. Sin embargo, el éxito de la firma en esa área estaba restringido debido a lo limitado de su capital de marca (brand equity), asignación de inversiones y habilidades de reclutamiento.

Raj Joshi, que lideró el reclutamiento de Deloitte Consulting en India a finales de los noventa y después se convirtió en fundador y presidente del Offshore Technology Group de Deloitte en India en 2001, se reunió algunas veces (de 1997 a 2001) con Kris Gopalakrishnan, director de operaciones de Infosys Technologies, para iniciar una alianza entre las dos empresas. Como Gopalakrishnan explicó, una sociedad a largo plazo no era algo que Infosys Technologies estuviera dispuesta a considerar:

Creíamos que si subcontratábamos a alguien más, la marca Infosys se diluiría. La consultoría es una tarea muy detallada y nuestro objetivo era tener el control de la cuenta del cliente, por tanto, en realidad, una sociedad no era lo que buscábamos. Siempre hemos creído que las joint ventures tienen una validez y una vida muy limitadas cuando uno comienza a competir con uno de los socios, cuando hay un traslape de negocios con uno de ellos o cuando los objetivos a largo plazo de cualquiera de los socios están en conflicto con los objetivos de la joint venture. Así que, quizás hubo alguna oportunidad para asociarnos con base en cada proyecto, pero de ninguna manera hubiéramos buscado la oportunidad de asociarnos a largo plazo con alguna empresa debido a que, a final de cuentas, Infosys quería estar en ese espacio, y por

tanto esto hubiera entrado en conflicto con los objetivos a largo plazo de la empresa.

Raj Joshi comenzó a trabajar con Steve Pratt, que había desarrollado la práctica de CRM de Deloitte a partir de la nada, hasta convertirla en una operación de \$750 millones, con el fin de aprovechar el modelo offshore de Deloitte Consulting en 2003. Los dos solían discutir acerca del concepto de un nuevo modelo de consultoría y consideraban a Infosys Technologies como un gran socio potencial.

Para 2004, Infosys Technologies se había convertido en una empresa de 1 000 millones de dólares con 25 000 empleados y un capital de marca más sólido. La empresa decidió desarrollar aún más su práctica de consultoría. Como lo explica el CEO de Infosys Technologies, Nandan Nilekani:

Pensamos que el espacio de los servicios de tecnología de información pasaba por un cambio revolucionario y vimos una nueva forma de servicio en la aplicación de nuestro Global Delivery Model (Modelo de Entrega Global) a este espacio. Teníamos la visión de crear una empresa de servicios de TI de siguiente generación al combinar nuestra gran reputación de ejecución de negocios con los servicios de consultoría.

Entre las opciones de inversión de Infosys Technologies en esta oficina de consultoría estaban la adquisición y el crecimiento orgánico del negocio. Dado que Infosys Technologies quería establecer un nuevo modelo en el espacio de consultoría, la empresa descartó la opción de la adquisición. También se dio cuenta, por sus experiencias pasadas, que el crecimiento orgánico del negocio limitaría su capacidad de atraer al tipo adecuado de talento para la consultoría. Por ende, Infosys Technologies decidió crear un modelo híbrido al establecer una subsidiaria de propiedad total con sede en Estados Unidos.

Tanto Joshi como Pratt estaban interesados en la idea de Infosys Technologies para emprender una subsidiaria con sede en Estados Unidos, y reclutaron a un equipo para dirigirla. Con el equipo directivo listo para abril de 2004,¹ la empresa se preparó para desarrollar la organización de consultoría. Los cinco socios no tenían ningún plan de negocios; sólo se les dijo lo que podían lograr con un nuevo negocio de consultoría. Ellos mismos se fijaron metas agresivas. Una de ellas fue tener 500 consultores en tres años. Infosys Technologies invirtió \$20 millones en esta subsidiaria.

2006: PANORAMA DE LA INDUSTRIA DE LOS SERVICIOS DE TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN (TI)

El mercado de los servicios de TI era grande y en crecimiento. IDC, un proveedor de inteligencia de mercados para la industria de TI, anticipó que el gasto general en servicios de TI a nivel mundial aumentaría a una tasa anual compuesta de 7% durante 2009, y que llegaría a los \$803 900 millones, en comparación con \$524 000 millones en 2003. Forrester Research Inc., una empresa de investigación tecnológica, proyectó que la consultoría en TI crecería a una tasa anual compuesta de 5% durante los siguientes cinco años. Además de los dos jugadores más importantes, IBM y Accenture, que aún tenían una participación relativamente pequeña en la industria, el mercado de la consultoría de negocios y TI estaba fragmentado.

Mientras el concepto de entrega global tenía éxito, las empresas buscaban a terceros que les ofrecieran servicios integrales, desde consultoría de negocios hasta desarrollo e implementación de aplicaciones, administración de infraestructura y el BPO, con base en este modelo. En el mercado surgieron dos diferentes enfoques que hacían uso de los servicios de entrega global: las empresas de origen estadounidense y con sede en Estados Unidos como IBM y Accenture usaban centros en el extranjero para desarrollar e implementar aspectos de la cadena de valor, mientras que las empresas extranjeras como en India, Tata Consultancy Services (TCS) y Wipro Technologies (Wipro), además de Infosys Technologies, comenzaron a ofrecer servicios de consultoría de más alto nivel.

TCS, Infosys Technologies y Wipro generaban ingresos combinados de servicios por \$4 500 millones en 2004, en comparación con 47% de 2003.² Sin embargo, su participación de mercado seguía siendo baja: 0.8% combinado del mercado total de servicios a nivel mundial. Si el crecimiento de estos jugadores continuaba al 20 a 30% anual, su participación de mercado combinada podría aumentar a 1.7% en cinco años.³

La competencia de las empresas indias ocasionó que Accenture aumentara el tamaño de la planta laboral en India de menos de 5 000 en 2003, a más de 11 000 en 2004. En 2006, Accenture tenía 18 000 empleados en India y planeaba llegar a 34 000 en algunos años. IBM también agregó 6 000 empleados a su fuerza de trabajo india, después de su adquisición en abril de 2004 de Daksh eServices, una empresa de BPO y proveedor de servicios de atención telefónica, y lanzó un nuevo Centro de Soluciones Globales Empresariales en Bangalore,

India, en 2006, el cual expandió su presencia ahí a más de 38 500 empleados.

A medida que más empresas de entrega global de TI desarrollaban su presencia en India, los precios y los salarios aumentaban. A finales de 2004, Infosys Technologies y Wipro incrementaron los salarios de sus empleados de nivel intermedio entre 15 y 20% para combatir la amenaza del desgaste (que estaba entre 10 y 15%). Las empresas indias también aplicaron una compensación basada en acciones para aumentar la productividad en vista de la mayor competencia.⁴

Tanto las empresas indias como las estadounidenses en TI se enfocaron en desarrollar una presencia en los mercados emergentes como China, Malasia, Brasil, Europa oriental, además de India.

Jugadores líderes nacionales (con sede en Estados Unidos)

Servicios de consultoría de negocios de IBM IBM, una de las empresas en TI más grandes y mejor establecidas, tenía una gran presencia global con una gran variedad y calidad de habilidades y servicios. Las principales operaciones de la empresa comprendían un segmento de Servicios Globales (que incluía el de Servicios de Consultoría de negocios), un Grupo de Sistemas y Tecnología, un Grupo de Sistemas de Personal, un segmento de Software, uno de Finanzas Globales y uno de Inversiones Empresariales. IBM aplicaba la entrega global por medio de centros estratégicos basados en nodos: la empresa tenía tres centros principales en el extranjero ubicados en India, Brasil y China que ofrecían una amplia variedad de servicios de aplicación y canalizaban el trabajo en el extranjero a ubicaciones secundarias en México, Bielorrusia, Filipinas, Rumania y Argentina que ofrecían operaciones a menor escala con conjuntos de habilidades cruciales.

IBM tenía una marca global muy fuerte, una base de clientes globales grande y una presencia global en los mercados extranjeros. La empresa se había forjado un historial exitoso de servicios de mantenimiento de aplicaciones en el extranjero durante su presencia en China por más de 15 años. Ming Tsai, quien fue uno de los primeros líderes de Mainspring y después líder global de Servicios de Consultoría de negocios de IBM luego de que ésta adquiriera a Mainspring, señaló las fortalezas y desafíos asociados con una empresa del tamaño de IBM:

Junto con la gran red de soporte de IBM viene una gran cantidad de bagaje, como se podrá imaginar. Como el negocio de IBM era el hardware, el

software y los servicios, IBM tenía, literalmente, ejércitos de personas involucradas en las grandes cuentas. Así que era necesario andar con mucho cuidado si se quería introducir algún servicio porque éste podía, en teoría, poner en riesgo contratos muy rentables de licencia de software o contratos perpetuos de hardware. Pero, por fortuna, la red de soporte de IBM estaba en todas partes. Si usted tenía un punto de vista, un mensaje, un producto o una oferta que quisiera comunicar a empresas, lo podía hacer con mucha rapidez. El marketing, las relaciones públicas y el aparato que IBM tenía eran ubicuos.

Dada la escala de sus operaciones globales, IBM enfrentó desafíos como integrar su enfoque de entrega global a todas sus prácticas y la complejidad que suponía utilizar los canales de venta adecuados a fin de conseguir clientes para su servicio de entrega global en algunos mercados. Ming Tsai pensaba que IBM operaba más como una empresa multinacional que como una empresa global⁵ y señaló los obstáculos e ineficiencias que tuvo que afrontar como líder en IBM cuando intentaba de mover a un socio de Australia a Londres, un proceso que tardaba más de un año.

La empresa también tenía conflictos potenciales con algunos de sus servicios de consultoría de negocios y ofertas de producto aplicadas a la medida, en especial cuando competía contra firmas de consultoría de negocios “pure play” (empresas concentradas en un sector de la industria). Ming Tsai describió el desafío que tenía IBM respecto a ofrecer una asesoría objetiva:

En Infosys ofrecemos servicios, no nos apropiamos o manejamos los centros de datos de nuestros clientes y tampoco no les vendemos diferentes piezas de software; y en este sentido, es más fácil coordinar y entregar un mensaje que es puro. Es más fácil declarar y ofrecer una perspectiva objetiva, pues nunca se nos ha acusado de recomendar algo sólo para vender software o hardware adicional. En IBM uno siempre se cuestionaba en ese sentido: ¿le decíamos a un cliente que hiciera algo sólo porque esto preparaba el camino para una gran venta de software? Así que creo que ése es un desafío real, aunque pienso que los servicios que forman parte de IBM son tan diferentes del hardware y del software que la cuestión no se materializaba en realidad en todos los sentidos prácticos. Pero esto está en la mente del cliente. Por tanto, a veces tenemos cuidado de manejar esa percepción.

Para el año fiscal que terminó el 31 de diciembre de 2005, los ingresos de IBM disminuyeron 5% a \$91 130 millones y la utilidad neta proveniente de operaciones ininterrumpidas aumentó 7% a \$7 990 millones. Los ingresos reflejaron el impacto de la desinversión de la empresa en su negocio de las PC. Durante este periodo, el incremento en los márgenes de utilidad bruta, el recorte al gasto en investigación y desarrollo y los incrementos significativos en otros ingresos repercutieron en la utilidad neta de la empresa.

Los Servicios de Consultoría de negocios de IBM tenían 60 000 consultores en todo el mundo. Además, IBM tenía alrededor de 50 000 personas ubicadas en sus centros del extranjero. Los recursos del extranjero se compartían entre todas sus unidades de negocio; sin embargo, la empresa había comenzado a desarrollar conocimiento experto en la industria en algunas de sus sedes extranjeras.

Accenture Accenture, una organización de consultoría, servicios tecnológicos y outsourcing, con oficinas corporativas en Nueva York, tenía más de 110 oficinas en 48 países, incluidas sus operaciones de servicio en India, Filipinas, España, China, República Checa, Eslovaquia, Brasil y Australia. El negocio de la empresa estaba estructurado en torno a cinco grupos operativos que comprendían 17 grupos industriales que atendían a clientes de todo el mundo. Las ofertas de la empresa incluían el mantenimiento y la administración continua de servicios de proyectos discretos y outsourcing a largo plazo. Los servicios de consultoría de negocios de Accenture incluían estrategia y arquitectura de negocios, administración de relaciones con el cliente, finanzas y administración del desempeño, desarrollo humano, administración del conocimiento, compras y de la cadena de suministro. Los servicios de Accenture abarcaban todas las fases de aplicación como el diseño, desarrollo, implementación y soporte continuo a la medida o agrupadas, nuevas y establecidas.

Accenture demostró calidad de talla mundial en proyectos front-end (sistemas que interactúan con el usuario) al tiempo que mantenía destinos de bajo costo a nivel global, además de India.⁶ La empresa tenía relaciones a largo plazo con sus clientes, una marca fuerte, variedad de conocimiento experto y recursos de capital. Sin embargo, aunque Accenture logró una paridad relativa en los niveles de precios en el extranjero, la empresa aún tenía que aprovechar por completo la entrega global en términos de procesos, métodos, herramientas y costos.⁷

Para los tres meses que terminaron el 30 de noviembre de 2005, los ingresos de Accenture aumentaron 12%

a \$4 540 millones y su utilidad neta 10% a \$214 900 millones. Los ingresos reflejaban un aumento en la utilidad de las divisiones de Comunicaciones y Alta Tecnología, un crecimiento en los grupos de las industrias bancaria y de seguros a nivel global y un aumento de los ingresos por concepto de outsourcing en Estados Unidos. Durante este periodo, la utilidad se vio afectada por los mayores costos de los servicios y los gastos más altos en marketing y ventas. Para el año fiscal que terminó el 31 de agosto de 2005, las ventas fueron de \$17 090 millones y la utilidad neta de \$940 millones.

Accenture tenía más de 126 000 empleados en todo el mundo y alrededor de 17 000 personas en su red de centros de entrega global que comprendía más de 40 sucursales en todo el mundo, los cuales ofrecían servicios de tecnología y outsourcing.

Jugadores líderes extranjeros (indios)

Los proveedores indios de servicios de TI ofrecían dos tipos diferentes de servicios de consultoría: técnica y de negocios. Si bien la mayoría de las empresas indias extendían sus fuertes capacidades técnicas para ofrecer servicios de consultoría técnica de alta calidad, su estrategia y capacidades de consultoría de negocios variaban, pues las habilidades requeridas (como la identificación y evaluación de cuestiones estratégicas, una presencia en el lugar, una comprensión de la cultura y mercado local del cliente, conocimiento experto de las áreas del conocimiento) eran diferentes de sus capacidades centrales.

A diferencia del enfoque de Infosys Technologies para crear una subsidiaria de consultoría de propiedad total con sede en Estados Unidos, otros proveedores indios de servicios de TI administraban mediante sus negocios de tecnología las operaciones de consultoría.

Tata Consultancy Services (TCS) TCS, con oficinas corporativas en Mumbai, India, y subsidiaria de Tata Group, era el proveedor offshore de servicios TI en India. TCS inició sus operaciones en 1968 y había usado el modelo offshore por más de 30 años. TCS tenía operaciones de entrega global de servicios en Hungría, Brasil, Uruguay y China. TCS ofrecía servicios de consultoría, servicios de TI, soluciones basadas en activos (por ejemplo, software protegido FIG y Quartz™ para la industria de los servicios financieros y bancarios), infraestructura de TI (por ejemplo, outsourcing completo de redes de TI), servicios de ingeniería e industriales y BPO. TCS se hizo pública en 2004.

Durante años, TCS había desarrollado su trabajo de una manera improvisada y oportunista, pero hasta

hace poco estableció una estrategia de consultoría y creó la unidad de negocios Consultoría Global en 2004. En 2005, TCS trajo a Per Bragee, ex director de tecnología de información de Skandia y presidente de Ernst & Young de Suecia, para desarrollar y administrar la práctica de Consultoría Global de TCS.

Tata Group, compuesta por 90 empresas de diversos ámbitos, desde la siderurgia y automotriz hasta los servicios de TI, tuvo ingresos a nivel mundial de \$17 800 millones para el año fiscal 2005. La empresa representa 3% del PIB de India.

TCS tenía 34 000 empleados y una presencia en 34 países de seis continentes.

Wipro Technologies (Wipro) Wipro, el tercer proveedor indio más grande de servicios de aplicaciones, tenía una gama de servicios de TI, soluciones de software, consultoría de TI, BPO y servicios de investigación y desarrollo en las áreas de diseño de hardware y software. Era parte de Wipro Limited, que tenía tres segmentos de negocio: Wipro Technologies, el segmento de negocios Servicios y Productos Globales de TI, que ofrecía servicios de TI a los clientes en América, Europa y Japón; Servicios y Productos de TI para India y Asia-Pacífico, que se enfocaba en satisfacer las necesidades de productos y servicios de TI de empresas en la región de India, Asia-Pacífico y Medio Oriente; y Cuidado Personal e Iluminación, que ofrecía jabones, cosméticos y productos de iluminación para el mercado en India. Wipro tenía una fuerte presencia de mercado en Estados Unidos y una representación importante en Europa. Además del crecimiento orgánico, realizó una serie de adquisiciones estratégicas como SpectraMind en el BPO, la unidad de negocios energéticos de American Management Systems (AMS) y el negocio de consultoría de Nerve Wire para desarrollar oportunidades en los mercados emergentes. Wipro, con sede en Bangalore, India, tenía una operación de entrega de servicios globales en China.

Con 225 consultores en 2005, la subdivisión de consultoría de negocios de primera categoría de Wipro, WCS, incluía los activos de dos adquisiciones: NerveWire y la unidad de negocios energéticos de AMS. Su personal en consultoría técnica y los 1 000 recursos adicionales, se difundieron por todo Wipro en diferentes prácticas horizontales y verticales. La empresa contrató a un antiguo socio de McKinsey para dirigir esa unidad de consultoría de negocios. El enfoque de Wipro hacia la consultoría no implicaba ceder el control de sus operaciones a expertos externos, lo cual creó un equipo de ventas separado y la inversión de una cantidad de dinero mucho mayor que los recursos de consultoría podían generar.

Para el año fiscal que terminó el 31 de marzo de 2005, Wipro Limited tuvo ventas anuales de \$1 900 millones. Wipro Technologies representaba 75% de los ingresos de la empresa y 89% de su utilidad de operación.

Wipro tenía un total de 5 000 consultores distribuidos por toda Norteamérica, Europa y Japón y más de 10 000 empleados itinerantes. Tenía presencia en 35 países, entre los que se encontraban 10 centros de desarrollo relativamente cercanos a tales países.

nologías al área de consultoría de negocios y crear una estructura empresarial para una cultura única que la diferenciara de otras firmas de consultoría de negocios, permitiera el reclutamiento de personal de primera y ofreciera valor medible a sus clientes.

Modelo de Entrega Global (GDM)

Hace más de 20 años, Infosys Technologies desarrolló una metodología única para la entrega global y era considerada la líder en el servicio de proyectos de implementación de TI ayudados por equipos distribuidos a nivel global. Los proyectos se desglosaban en sus componentes lógicos y se distribuían en diferentes ubicaciones (en el lugar, en un área geográfica cercana o en el extranjero) donde podrían entonces entregarse con un valor máximo y de la manera más rentable (vea la figura 4 para conocer una aplicación de la cadena de valor de entrega global de Infosys Technologies). Infosys Technologies afirmaba que el GDM reducía los costos del proyecto en 30%, así como el tiempo de lanzamiento del producto al mercado, pues el trabajo combinado de los equipos distribuidos por todo el mundo hacía posible la jornada laboral de 24 horas para el proyecto. ICI aplicó este modelo para integrar el ciclo de vida de implementación de consultoría de negocios y tecnología (vea la figura 5 para conocer la cadena de valor GDM, incluidos los servicios de consultoría). Este enfoque, llamado “modelo 1-1-3”, daba

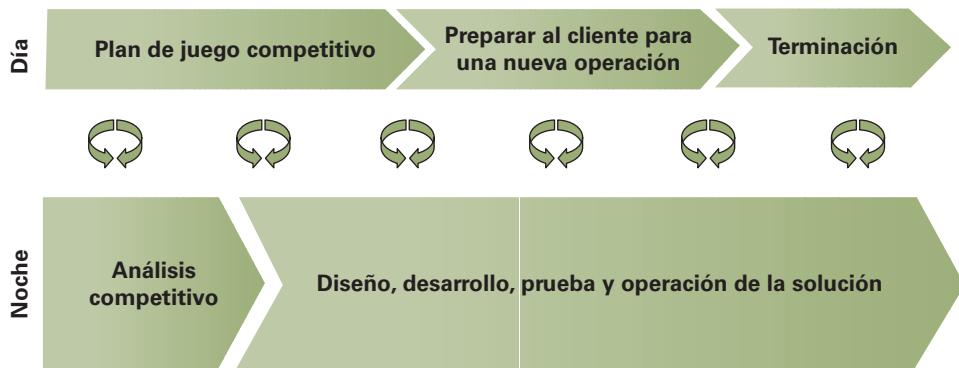
ESTRATEGIA Y ORGANIZACIÓN DE ICI

El equipo de liderazgo en ICI tenía la misión de dirigir a la nueva generación de consultoría de negocios a ayudar a los clientes a ser más competitivos y desarrollar a sus empleados para convertirlos en grandes líderes. La estrategia suponía ofrecer consultoría de negocios de alta calidad y una implementación disciplinada de la tecnología a un precio muy competitivo. Como se explica más adelante, ICI podía realizar estas tareas a un precio de alrededor de \$100 por hora mientras que los precios de los jugadores líderes como IBM y Accenture variaban entre \$175 y \$225 la hora. La empresa planeó extender el Modelo de Entrega Global (GDM) de Infosys Tech-

Figura 4 Modelo de Entrega Global de Infosys Technologies



Figura 5 Cadena de valor de los servicios de consultoría e implementación de ICI extendidos al Modelo de Entrega Global de Infosys Technologies



Fuente: Sitio web de Infosys Consulting.

al cliente un recurso ICI en el sitio, un recurso de Infosys Technologies en el sitio y tres recursos de Infosys Technologies en el extranjero (en India u otros centros en el extranjero de Infosys en China, Australia, Mauricio, República Checa, vea el Apéndice sobre Infosys).

Ming Tsai señaló la capacitación y el conocimiento de la entrega global de los recursos humanos en sitio de Infosys Technologies como un factor diferenciador de sus competidores en la entrega global:

Con respecto a la entrega global, los recursos humanos en sitio de Infosys Technologies están más capacitados, se sienten más cómodos y son más conocedores. Así que no sólo es cuestión de la cantidad de personas que tenemos en India. Es cuestión de que un consultor en sitio sea capaz de comprender qué limitaciones tiene la entrega global y cómo y cuándo aprovecharla. Francamente, hay situaciones en las que uno no quiere estar en el extranjero. No se puede enviar a alguien a otro país si necesita realizar un curso ejecutivo que se tiene que hacer en Nueva York, porque ahí es donde están los banqueros. La capacidad para reconocer qué se puede y qué no se puede hacer para beneficiar a los clientes en el extranjero y en el sitio y cómo reestructurar una pieza de trabajo en torno a ello es, diría yo, contracultural para los equipos de consultoría promedio de IBM o Accenture que están motivados a impulsar el uso de sus equipos en el sitio.

Reducción del ciclo de vida del diseño de la solución a la implementación La empresa tenía un enfoque diferente para implementar la tecnología que permitiera

mejoras operativas. Por ejemplo, si un cliente quería implementar SAP para mejorar sus operaciones, el enfoque tradicional sería analizar los procesos de la empresa y después rediseñarlos. El enfoque tradicional suponía una fase de diseño distinta a la de desarrollo. Las especificaciones se escribirían en función de los nuevos procesos o requerimientos. Los procesos tendían a agruparse por funciones verticales, como ventas, marketing, manufactura, etcétera. Después se implementaría SAP para cumplir con las especificaciones y los empleados del cliente se capacitarían para utilizar la tecnología. En el ciclo tradicional, el diseño y la configuración de las especificaciones se completarían en el sitio. La conversión de datos y el desarrollo de reportes podrían completarse en el extranjero.

El enfoque de ICI suponía tomar en cuenta los requerimientos del proceso en lugar de los requerimientos funcionales. La empresa pensaba que las ineficiencias se podían identificar mejor si los procesos horizontales, por ejemplo, el proceso de desarrollo de productos, no se consideraran silos funcionales verticales, como ventas y marketing. La empresa también analizaba las métricas de los procesos. Esto se debía a que cada cambio que recomendara ICI necesitaba repercutir en el desempeño del cliente y, en última instancia, aumentar el valor para sus accionistas.

ICI aplicaba el GDM para desarrollar un equipo en el sitio con el fin de que trabajara con el cliente y analizara la forma en que la empresa estaba organizada por sus procesos. Existían varios niveles de procesos. El nivel 0 era la máxima agregación de procesos de negocio. La mayoría de las empresas tenía de 5 a 10 procesos de nivel 0, por ejemplo, el proceso de desarrollo de pro-

ductos (para desarrollar un producto desde la creación de una idea) era un proceso de nivel 0. ICI organizaba el equipo de proyecto para cada proceso identificado de nivel 0. El equipo en sitio contaba con expertos en procesos y en desarrollo de SAP. Este equipo trabajaba con el cliente durante el día para capturar el diseño del objeto del proceso. Por la noche, el equipo offshore convertiría los patrones de diseño en una configuración de software. Al día siguiente, el equipo en sitio probaría la configuración de software con el cliente y emprendería una segunda iteración del diseño. Por la noche, el equipo offshore desarrollaría la segunda iteración.

Por lo general, existían de cuatro a cinco iteraciones para cada objeto de proceso. Cada subequipo organizado en función de cada proceso tardaría una semana para diseñar y desarrollar el proceso. Si había seis subequipos, se crearían seis objetos de procesos en una semana. Si una empresa tenía 200 objetos de procesos, el diseño y la configuración de software de todos ellos tardarían en completarse seis meses, mientras que mediante la metodología tradicional esto tardaría entre 10 y 12 meses. Además, a medida que la configuración se realizaba en tiempo real, se intentaba que el resultado final fuera exactamente el que el cliente quería, pues cada iteración podría probarse para la aceptación del usuario durante el proceso de diseño y configuración.

Reducción de costos Steve Pratt señaló varios aspectos de la reducción de costos conforme describía el modelo 1-1-3:

Es un modelo de negocio muy bueno pues ofrece, en promedio, un costo más bajo a los clientes y márgenes mucho más altos que utilizamos para remunerar bien a nuestro personal, hacer felices a los inversionistas e invertir en nuestro negocio. El principal beneficio para nuestros clientes es que pueden tomar estos ahorros en costos y reinvertirlos en su negocio y volverse más competitivos. Hemos sido pioneros en crear el modelo del futuro. Todos están peleando por conseguirlo, así que la carrera se trata de si podemos ampliar nuestro modelo con la suficiente rapidez. Estar en ambos lados de la ecuación es mucho más divertido: construir y crecer con rapidez es mucho más agradable que destruir un modelo anticuado que es costoso, riesgoso y desmoralizante.

La propuesta de valor del modelo 1-1-3 consistía en ofrecer recursos de consultoría de negocios en sitio al precio de mercado que tenían los servicios premium de consultoría de negocios (\$150 a \$400 por hora), un

recurso humano de implementación TI en sitio a un precio más bajo que un desarrollador promedio en sitio (\$100 a \$150 por hora) y tres desarrolladores extranjeros a precios más bajos que los del mercado (\$105 combinados por hora). Según este modelo, ICI puede llevar a cabo contratos más grandes por un precio mixto de alrededor de \$100 por hora.

Steve Pratt también consideró el periodo y desafíos que suponía replicar estructura de costos del modelo 1-1-3 de ICI:

En realidad, poner a prueba la posibilidad de replicar nuestro modelo se materializará dentro de los siguientes tres o cinco años, porque para las anticuadas firmas de consultoría como IBM y Accenture sería un gran problema obtener nuestro modelo. El problema no consiste en incrementar la presencia en el extranjero, sino reducirla aquí. Si tu modelo financiero central depende del trabajo que tengan tus empleados en sitio y si los precios comienzan a colapsar, tu estructura de costos sería insostenible. El modelo no es difícil de aprender, pero replicarlo supone un gran desafío estructural. Otro factor que complica la replicación por nuestros competidores estadounidenses es que una vez que hemos alcanzado la amplitud suficiente, manipulamos el mercado y colapsamos los precios en la industria de la consultoría. Esto los dañará en los mercados de capital, pues sus márgenes se contraerán. Por tanto, su utilización de personal aumentará y su capacidad para invertir disminuirá.

Entrega de beneficios medibles ICI siguió la filosofía de Infosys Technologies de medir todo. La empresa matriz ha inculcado la conciencia en los estándares de calidad en el área de software y servicios al comercializar la calidad de trabajo que ofrece mediante el Modelo de Capacidad y Madurez (CMM) del Instituto de Ingeniería de Software. El CMM evalúa la madurez de los procesos de software de una organización e identifica las prácticas clave requeridas para incrementar la madurez de estos procesos. Infosys Technologies obtuvo la calificación de Nivel 5, la más alta calidad en la entrega de desarrollo de software, aunque en realidad, la empresa superaba el nivel más alto de calidad por un factor de 20 (mientras que los defectos máximos permitidos para un Nivel 5 eran 0.5, Infosys Technologies presentó 0.026, es decir, 20 veces mejor).

El enfoque de ICI, desde el punto de vista de los servicios generales, era asistir a los clientes en cuanto a sus desafíos relativos a negocios y tecnología en las

operaciones con el cliente, de producto y corporativas. ICI determinó que una forma clara de entregar valor era lograr una mejora cuantificable mediante las métricas de procesos de negocio dentro de las operaciones de negocios del cliente, como consecuencia del contrato de servicios de consultoría (vea las métricas muestra en la figura 6). Por tanto, en toda transformación de negocios y contrato de consultoría de operaciones, la empresa realiza un esfuerzo concertado y estructurado para ofrecer una mejora cuantificable en las métricas de procesos como medio para lograr un impacto positivo en el valor de los accionistas. Para estos contratos, ICI primero analizará las operaciones actuales del cliente a fin de establecer el punto de partida del desempeño de los procesos de negocio. Después, la empresa evaluará las métricas de procesos que reflejan la eficiencia y eficacia de cada proceso de negocios clave y después diseñaría cambios en la estructura de los procesos de negocio y facilitaría la tecnología que haría posible las mejoras definidas en las métricas de procesos.

Por ejemplo, para un proceso de administración de pedidos de un cliente de manufactura (cotización a efectivo), se utilizarían las métricas de procesos como las que se delinean en seguida, para impulsar la mejora medible en el desempeño del proceso:

- Tiempo transcurrido entre el envío de cotización y el recibo de efectivo por el cliente
- Capacidad para procesar pedidos dentro de un periodo específico.
- Porcentaje de pedidos configurados con cero errores
- Porcentaje de pedidos enviados el día de embarque solicitado
- Número de cotizaciones con reajustes en el precio
- Número de días que pasan antes de cobrar una cuenta por segmento de clientes.

Otro ejemplo es la métrica del tiempo en llegar al mercado, crítica para la industria de la alta tecnología. Esta métrica era una medida clave del éxito en la industria de la alta tecnología y de empresas que reconocían que el costo de ser el segundo en el mercado con un producto nuevo puede ser muy alto. Por tanto, en este caso, el trabajo de consultoría se enfocaría en analizar los procesos de introducción de productos nuevos con el fin de utilizar los facilitadores de procesos y tecnología para reducir el tiempo de llegada al mercado, lo que repercutiría de manera positiva en el éxito del cliente en el mercado al mejorar sus ingresos y por tanto en el valor del accionista.

ICI también estructuró contratos con clientes donde las tarifas adeudadas a la empresa se fijaban en función de los resultados de los proyectos. Uno de los clientes

de ICI, George Stelling, presidente y líder de servicios globales de NVIDIA Corporation (líder multimillonario en el mercado de procesadores de gráficas), trabajó con ICI para crear una estructura tarifaria “con base en el valor”, donde las tarifas se establecieran en función del éxito de un contrato de administración:

Logramos que ICI pusiera parte de sus tarifas en riesgo, con base en la identificación de ahorros en costos en las categorías objetivo de gastos. Establecimos métricas claras desde el principio del contrato, de manera que hubiera un alto grado de transparencia para nosotros y para ICI. Al final del contrato, a ICI se le pagó la tarifa completa. Por nuestra parte, obtuvimos valor en términos de enfocarnos en oportunidades de ahorros de costos rápidas de lograr, así como en estrategias a largo plazo para la administración de gastos. Desde el contrato original, ICI ha participado con nosotros en la fase de implementación de nuestra estrategia a largo plazo. Estos convenios “basados en valor” son grandiosos, si usted puede estructurarlos. El tipo de relaciones “ganar-ganar” funcionan cuando se pueden alinear los incentivos para ambas partes.

George Stelling agregó que el enfoque basado en mediciones de ICI fue el factor más importante en su decisión de contratar a la firma de consultoría.

ICI también desarrolló su conjunto de métricas para dar seguimiento a la calidad del trabajo que la empresa desarrollaba al pedir a los clientes que calificaran cada contrato (figura 7). La empresa podría pedir retroalimentación al cliente para ver si habían cumplido con las expectativas de los clientes o si las habían superado. ICI creó una escala de calificación de 0 a 200, en la que 100 indicaba que la empresa había cumplido con las expectativas. Hasta 2006, ICI mantenía una calificación promedio de más de 130 con base en más de 100 contratos con clientes.

Organización de la empresa

Aunque Infosys Technologies se presentaba en el mercado como una empresa, con el fin de establecer un exitoso negocio de consultoría, ICI tenía la autonomía para crear su cultura, estrategia de reclutamiento, estructura organizacional y paquetes de compensación.

Desarrollo de una cultura única El equipo directivo de ICI decidió que necesitaba crear una cultura única que los diferenciara de otras firmas de consultoría, pero que al mismo tiempo conservara los atributos necesarios para

Figura 6 Muestra de las métricas de ICI para procesos centrales -- Diseñadas para un proyecto de implementación de ERP en el segmento subvertical de la industria del software dentro de la práctica de manufactura discreta de alta tecnología

Estructura de procesos para el segmento de la industria del software de alta tecnología

Nivel	Nivel número	Nombre del nivel (proceso)	Objetivo	Métrica
0	1.0	Desarrollo de la solución hasta el anochecer	Desarrollar y administrar soluciones valoradas por los clientes y maximizar la rentabilidad del negocio	<ul style="list-style-type: none"> Ingresos por producto Participación de mercado Costo de la venta
0	2.0	Desarrollo del canal hasta la suscripción de contratos	Identificar canales y segmentos de clientes para maximizar la penetración en canales existentes, incrementar la base de clientes e impulsar el crecimiento en mercados emergentes	<ul style="list-style-type: none"> Participación de mercado por lugar geográfico Participación de mercado por canal Participación de mercado por categoría de producto Tasas de conversión en el canal Crecimiento de la cuenta Penetración de la cuenta Costo de la adquisición del cliente/canal
0	3.0	Administración del canal de alta tecnología	Administrar de manera eficaz a los clientes del canal para promover su satisfacción, fortalecer las relaciones y aumentar los ingresos	<ul style="list-style-type: none"> Dimensión de las cuentas Rentabilidad de las cuentas Crecimiento de los ingresos de los canales Número de nuevos acuerdos de producto con los canales Calificaciones de retroalimentación de canal
0	4.0	Administración de la cadena de suministro	Administrar de manera eficaz los procesos de la cadena de suministro para gestionar los recursos del socio/proveedor con el fin de minimizar el inventario y optimizar las necesidades de reabastecimiento que acompañan la transparencia operativa	<ul style="list-style-type: none"> Antigüedad del inventario Unidades del inventario Inventario obsoleto/exceso por mes Proporción de inventario administrado por la empresa y el proveedor Variaciones entre las fechas de entrega estimadas y reales Porcentaje existente de promesa satisfecha
0	5.0	Cotización a efectivo	Ofrecer facturación precisa y pronta para todos los productos/servicios para garantizar que los ingresos se capturen en su totalidad	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de embarques facturados Número de días que pasan antes de cobrar
0	7.0	Recursos humanos	Contratar el talento que encaje en las definiciones de funciones, diseñar capacitación para motivar a los empleados y administrar las relaciones públicas para mejorar la imagen corporativa	<ul style="list-style-type: none"> Rotación de personal Calificación de la retroalimentación de capacitación
0	8.0	Tecnología de información	Mantener y administrar la infraestructura de TI; planear y ejecutar los requerimientos de TI para apoyar la estrategia de negocios	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo de inactividad del sistema Rendimiento sobre la inversión en iniciativas de TI
0	9.0	Instalaciones	Administrar los activos de la empresa que maximicen el rendimiento sobre la inversión, apoyar operaciones y minimizar el riesgo	<ul style="list-style-type: none"> Costos de mantenimiento Rendimiento la inversión sobre recursos inmuebles

Fuente: Datos de Infosys Consulting.

Figura 7 Formato de retroalimentación del cliente de ICI**Formato de retroalimentación del cliente**

Infosys Consulting quisiera agradecerle por el tiempo para ofrecer su retroalimentación sobre el esfuerzo que recientemente se ha llevado a cabo para su organización. Esta retroalimentación es crucial no sólo para mejorar la calidad del servicio que le ofreceremos a usted y a otros clientes en el futuro, sino también para determinar una parte de la compensación de nuestros consultores. La encuesta no le llevará más de 15 o 30 minutos y puede ser anónima, si así lo prefiere.

¿Prefiere el anonimato como encuestado en este formato de retroalimentación?

Sí _____ No _____

Nombre del cliente _____

Nombre del contrato _____

Empresa del cliente _____

Código del proyecto (en su caso) _____

Domicilio _____

Acontecimiento importante _____

Periodo _____

I) Satisfacción general

En general, nos gustaría comprender qué tan satisfecho está con el trabajo entregado por Infosys Consulting en (el contrato). Mediante una escala de 1 a 7 (donde 7 es extremadamente satisfecho, 6 es muy satisfecho, 5 es satisfecho, 4 es ni satisfecho/ni insatisfecho, 3 es insatisfecho, 2 es muy insatisfecho y 1 es extremadamente insatisfecho)

Calificación: _____

Si su calificación es superior o inferior a 3, comparta con nosotros las áreas principales que se pueden mejorar. ¿Podemos darles seguimiento con usted?

Para las secciones 2-4, califique cada "atributo" en la escala del 1 al 7 en términos de su importancia para usted al elegir a Infosys Consulting y por ende qué tan bueno fue el desempeño del equipo.

II) Calidad

A partir de la calidad del servicio que se le entregó, ¿qué tan importante fue que Infosys Consulting (inserte un atributo)? Y, ¿cómo calificaría el que Infosys Consulting (mismo atributo)?

Importancia
(1 = para nada importante
7 = extremadamente importante)

Desempeño
(1 = mal desempeño
7 = desempeño excelente)

- a) ofreciera importantes ideas de negocios
- b) ofreciera recomendaciones prácticas
- c) demostrara beneficios financieros cuantificados
- d) ofreciera la combinación correcta entre análisis creativo y análisis basado en datos duros
- e) ayudar a su empresa a volverse más competitiva

(III) Administración de proyectos

Ahora, en términos de la administración general del proyecto, ¿qué tan importante fue (inserte el atributo)? Y, ¿qué tan bien desarrolló Infosys Consulting (mismo atributo)?

Importancia
(1 = para nada importante
7 = extremadamente importante)

Desempeño
(1 = mal desempeño
7 = desempeño excelente)

- a) apego al programa
- b) respetar el presupuesto
- c) manejar la ambigüedad y los requerimientos imprevistos
- d) identificar y administrar los riesgos de manera proactiva
- e) conclusión oportuna de los asuntos
- f) colocar a la disposición recursos críticos del proyecto
- g) transferir el conocimiento a su organización
- h) ofrecer el nivel adecuado de administración del cambio

(IV) Trabajo en equipo/colaboración

Por último, en términos de qué tan bien colaboró Infosys Consulting con su organización, ¿qué tan importante fue (inserte el atributo)? Y, ¿qué tan bien lo desarrolló Infosys Consulting?

Importancia
(1 = para nada importante
7 = extremadamente importante
"N/A" = No aplicable)

Desempeño
(1 = mal desempeño
7 = desempeño excelente
"N/A" = No aplicable)

- a) tuviera habilidades de comunicación oral
- b) tuviera habilidades de comunicación escrita
- c) demostrara conocimiento de la industria
- d) demostrara conocimientos funcionales
- e) tuviera habilidades analíticas
- f) estuviera confiado más no arrogante
- g) interactuar de manera eficaz dentro de su organización
- h) fuera proactivo
- i) utilizará de manera eficaz los recursos globales
- j) se adaptara a su cultura

(V) Valores centrales de Infosys Consulting

Una de las áreas que Infosys Consulting considera más importantes en la evaluación de su personal es la aplicación que hacen de los principios de la empresa. Lea estas declaraciones de principios y responda si nuestro comportamiento estuvo a la altura de cada uno de ellos.

- a) Satisfacción del cliente (¿Cumplimos o superamos los resultados que esperaba?)
- b) Liderar con el ejemplo (¿Los líderes de proyecto lideraron con su ejemplo?)
- c) Integridad y transparencia (¿Fuimos confiables y abiertos?)
- d) Justicia (¿Fuimos justos?)
- e) Búsqueda de la excelencia (¿Nos esforzamos en alcanzar resultados excelentes?)

Sí _____
Sí _____
Sí _____
Sí _____
Sí _____

No _____
No _____
No _____
No _____
No _____

(continúa)

Figura 7 Formato de retroalimentación del cliente de ICI (continuación)

VII) Retroalimentación del cliente

a) En general, ¿qué le agradó más de trabajar con Infosys Consulting?

b) ¿De qué forma podría Infosys Consulting servirle mejor para satisfacer sus necesidades en el futuro? ¿Existen servicios/capacidades/métodos que pudiéramos agregar o fortalecer?

c) Si comparara su experiencia general con Infosys Consulting contra nuestros competidores, ¿cómo calificaría nuestro desempeño?

Infosys Consulting fue mejor que las otras empresas	<input type="text"/>
Infosys Consulting fue equivalente a otras empresas	<input type="text"/>
Infosys Consulting fue peor que las otras empresas	<input type="text"/>
No hemos tenido ninguna experiencia con un competidor para hacer este juicio	<input type="text"/>

d) En el futuro, ¿qué tan probable es que usted recomiende a Infosys Consulting a alguien más dentro de su organización?

Muy probable	<input type="text"/>
Poco probable	<input type="text"/>
Para nada probable	<input type="text"/>

e) ¿Hay algún otro comentario/retroalimentación que quisiera proporcionar?

VII) Valor comercial – Calificación sumaria

Infosys Consulting se esfuerza por maximizar el valor de negocios que ofrecemos a nuestros clientes. Por tanto, nos gustaría comprender el grado al cual este proyecto le satisfizo. Califiquenos con un porcentaje del valor de negocios anticipado que el contrato le ofreció, donde:

200% = "Infosys Consulting superó en gran medida mis expectativas"
 100% = "Infosys Consulting estuvo a la altura de mis expectativas"
 0% = "Infosys Consulting estuvo muy por debajo de mis expectativas"

NOTA IMPORTANTE: Esta respuesta se utilizará como información cuantitativa para la compensación de nuestro consultor.
Infosys Consulting le agradecerá su retroalimentación honesta y constructiva.

Fuente: Infosys Consulting.

los consultores exitosos y adoptara valores esenciales de la empresa matriz. Steve Pratt describió este desafío:

Lo que necesitamos hacer es construir una empresa que aproveche con éxito la personalidad de un consultor de negocios confiado y assertivo que al mismo tiempo asegure que se integre la cultura de Infosys. Crear una cultura que encaje en este esquema es muy importante, pues si nos vamos al extremo y nos convertimos en una firma de consultoría arrogante, entraríamos en un conflicto directo con la cultura de Infosys y fracasariamos. Asimismo, si nos inclinamos mucho por ser demasiado diferenciados, no podremos dar una buena asesoría a nuestros clientes. Un gran desafío interno es desarrollar la cultura adecuada. Un desafío relacionado es cómo tomar a un grupo de personas provenientes de diferentes firmas de consultoría y desarrollar una cultura única. También estamos enfrentando el mismo problema que siempre habíamos tenido en nuestras carreras, que es cómo escoger a las personas sin experiencia en consultoría e integrarlas a nuestra cultura.

El equipo de liderazgo se preparaba para desarrollar una cultura basada en los valores de Infosys Technologies de ofrecer un trabajo de calidad, medir todos los aspectos del desempeño y conservar el sentido de humildad. El equipo quería aplicar el riguroso proceso analí-

tico de ofrecer asesoría dentro de una cultura abierta y transparente.

Reclutamiento de las personas correctas La administración de ICI decidió seguir la filosofía del presidente de la empresa matriz, Narayana Murthy: contratar sólo a empleados de primera. Además del reclutamiento de personas con maestría en administración, la empresa utilizaba un sistema basado en referencias para llegar al 10% mejor de talentos de otras firmas de consultoría. Steve Pratt explicó:

Contratamos a una exclusiva firma de investigación y no funcionó. Por algún motivo, las personas tienen que identificarse emocionalmente con nuestro enfoque. Ésta es una clase diferente de reclutamiento, más del tipo "¿Quieres ser un pionero?". Y hemos hecho un buen trabajo para convencer a las personas de que queremos que se nos unan, es decir, personas que vienen a nosotros por medio de referencias

ICI también entrevistaba y retenía a alrededor de la mitad de los empleados de la unidad original de negocios de consultoría de Infosys Technologies. ICI encontró que la mayoría de estos empleados eran más partidarios del modelo de ventas y entrega de la organización matriz y no habían tenido un desarrollo relevante de negocios ni experiencia de relación con el cliente para la organización de consultoría.

Aunque ICI alcanzado su meta de reclutamiento de 200 empleados para finales de diciembre de 2005, Steve Pratt señaló los desafíos que esperaban a la empresa para alcanzar sus metas de reclutamiento:

Estamos tratando de contratar a más mujeres y hemos progresado bastante, pero nos gustaría ser mejores en este aspecto. Una de las cosas que estamos haciendo de manera estratégica para Infosys Technologies es crear presencia local. Más de 80 por ciento de nuestros consultores son ciudadanos del país local. Hemos iniciado operaciones en Reino Unido y Alemania, así que queremos establecer una presencia local en todos los mercados en los que operamos. Es muy importante para Infosys continuar emergiendo como una empresa global. Justo ahora, la vasta mayoría de los empleados de Infosys Technologies son indios. La meta es tener más representación en las comunidades locales.

Crear un enfoque diferenciado ICI decidió desarrollar una estructura organizacional basada en la meritocracia y la transparencia. Paul Cole, director de operaciones, comentó:

Lo que no me deja dormir es “¿Estamos haciendo las cosas de manera diferente?”. Si usted toma a cinco personas de cuatro diferentes empresas, cada una con 20 años de experiencia, Dios no quiera que hagamos las mismas cosas viejas que hacían las empresas predecesoras. La pregunta más importante es: ¿cómo podemos hacer las cosas de manera diferente y mejor?

Un ejemplo del enfoque de ICI para hacer las cosas de manera diferente fue su modelo de administración de personal en el que la responsabilidad de contribuir a la empresa se daba a cada uno de los empleados. Paul Cole explicó por qué el modelo era diferente del modelo de administración de personal tradicional en la industria de la consultoría:

Las firmas de consultoría utilizan los términos playa y banca para el personal no empleado. Aquí no hay nada de eso. Nadie está en la playa, nadie está en la banca. Todos están aprendiendo, enseñando, facturando, contribuyendo, así que siempre están agregando un valor útil a la empresa y queremos que tomen el control de sus carreras.

ICI implementó un sistema de administración de personal en el que los empleados podían introducir sus habilidades en una base de datos. Un administrador de proyectos podría buscar en la base de datos, comparar los resultados contra un calendario y ver qué empleados con las habilidades requeridas están disponibles para

un contrato. Los empleados podrían solicitar participar en contratos en los que estén interesados y tienen la opción de declinar en caso de ser seleccionados para ciertos contratos. La empresa compró un módulo de subastas para su sistema de administración de personal, para que los empleados puedan licitar en proyectos en una subasta inversa.⁸ ICI también creó la Contribución Marginal del Personal donde cada empleado podía ver su contribución marginal individual o la asignación de ingresos a cada proyecto.

Otro ejemplo de los esfuerzos de ICI por crear una organización meritocrática y transparente consistía en incorporar las nominaciones del personal para promociones o ascensos. En este sistema, los empleados de alto nivel de la empresa que se consideraban para una promoción publicaban los criterios sobre los cuales debían basarse las promociones y todos los empleados podían nominar y calificar a cada líder.

La empresa reconocía que al aprovechar el GDM, habían creado un ciclo de trabajo de 24 horas, dado el diferencial de horarios de los diferentes equipos que se movilizaban para un proyecto específico. Aunque esto parecía ser la siguiente tendencia en la productividad en un entorno de trabajo global, con el fin de impedir que los empleados resultaran extenuados por extender sus horarios (pues había la posibilidad de trabajar todas las horas del día), pedían a los empleados que apartaran ciertos horarios en sus calendarios en los que no estarían disponibles para trabajar. Mark Holmstrom, líder de prácticas y que fue el séptimo empleado en unirse a ICI, describe el desafío que supone trabajar en un entorno de entrega global:

Uno de los desafíos de este modelo de entrega global es que requiere una forma diferente de pensar en el trabajo, que no es igual al horario tradicional de ocho a cinco, o de ocho a seis. Gran parte de lo que hacemos se vuelve asincrónico. Lo que quiero decir es que está mucho más basado en mensajes de correo electrónico. Hay horarios tradicionales en los que se realizan las juntas que son durante la semana. Yo, de hecho, bloquee mi calendario en ciertas horas, lo que la mayoría de las personas no consideraría posible en una empresa tradicional. Una de las cosas de las que en realidad disfruto es acostar a mis hijas pequeñas. Así que bloquee ese tiempo y digo, “No estoy trabajando en este horario”. Todos tienen que idear su ritmo y descifrar cuál es éxito dentro del modelo de entrega global.

Recompensar a los empleados ICI, por lo general, compensa a los empleados con los salarios más altos del mercado, por ejemplo, la base de compensación para los

egresados de la maestría en administración para 2005 fue de entre \$110 000 y \$125 000.

La estructura de bonos de ICI se vinculaba al valor que había creado para sus clientes y al valor general del cliente. Steve Pratt explicaba: "Somos la única firma de consultoría que en realidad paga a su personal con base en el valor entregado al cliente. El hecho de que la remuneración de las personas esté basada tan sólo en el ingreso por consultoría suele incomodarnos, pues consideramos que ésta es una métrica de las etapas primarias de un proceso descendente, pero lo que queríamos era una métrica de las etapas posteriores del proceso ascendente".

Al final de cada proyecto, ICI preguntaba a sus clientes qué porcentaje del valor de negocios habían anticipado que ICI proveería y cuál había sido el que en realidad había proporcionado. El porcentaje se traducía en un multiplicador directo de los bonos del empleado. La empresa también creó un fondo mutualista del cliente donde la empresa tomaba la cantidad total de tarifas que cada cliente pagaba y traducía esa cantidad en una compra de acciones de cada cliente. Después, ICI monitoreaba el desempeño del fondo de su cliente contra el S&P 500. Ese diferencial porcentual también se traducía en un multiplicador de los bonos del empleado.

ADMINISTRACIÓN DE LA RELACIÓN CON INFOSYS TECHNOLOGIES

La administración tanto de Infosys Technologies como de ICI reconocía que desarrollar una interfaz integrada entre la empresa matriz y la subsidiaria era esencial para el éxito. ICI estaba organizada para reflejar a la empresa matriz (ambas empresas estaban organizadas con base en la industria) y las métricas se establecían con el fin de medir lo bien que trabajaban juntas. Steve Pratt describió este proceso:

Primero que nada, lograr una interfaz correcta con Infosys Technologies es muy importante. Al obtener las métricas adecuadas obtenemos la planeación de negocios correcta. Cada una de las unidades de negocio de Infosys Technologies tiene una meta específica relacionada con los ingresos de Infosys Technologies. Así que es necesario que las metas se entiendan y las métricas sean en gran medida correctas para impulsar el trabajo en conjunto. Siempre estamos redefiniendo. Hay una educación constante. Cuantos más proyectos o contratos tengamos con nuestros clientes, más comprendemos lo que Infosys Technologies en realidad hace, y ellos comprenden más lo que en realidad hacemos nosotros.

Aprovechar a la empresa matriz

ICI aprovechó las relaciones ya existentes de Infosys Technologies para obtener proyectos o contratos de los clientes. La empresa buscó de manera activa oportunidades en las que había una necesidad de ofrecer los servicios de consultoría de negocios a los clientes existentes de Infosys Technologies. Ming Tsai explicó una de las causas de este enfoque:

De las alrededor de 450 cuentas existentes de Infosys Technologies, nos hemos orientado a las más estratégicas, más receptivas o las que más necesitan las habilidades que ofrecemos, y eso combinado con los equipos de contabilidad que son los que tienen una mentalidad más abierta y están dispuestos a trabajar con nosotros dentro de los equipos de contabilidad de Infosys. Así que tienden a ser buenos clientes, después de haber visto y trabajado con nosotros por muchos años. Tienden a ser clientes que tienen puntos neurálgicos especiales en torno a la transformación del negocio, algo en un proceso de negocio particular o área de negocio que necesita un cambio, o que tiene un aspecto tecnológico o técnico. Aproximadamente 70% de nuestros negocios provienen de los clientes existentes de Infosys.

George Stelling explicó que la razón para contratar a ICI para un proyecto estratégico en lugar de llevar a cabo un proceso de licitación competitiva con otras firmas de consultoría se debía a que Infosys Technologies había establecido la relación con NVIDIA:

En el pasado empleamos con éxito a Infosys Technologies en el área de los proyectos, pero nunca contratamos a Infosys Consulting. Ahí había un diálogo continuo con nuestro presidente, director de finanzas e Infosys cuando yo me uní. Era evidente que Infosys Consulting y NVIDIA compartían valores comunes en torno a la creación de valor. La química era una consideración clave. Es muy importante elegir consultores con los que uno se sienta cómodo y que reflejen el estilo corporativo propio.

Infosys Technologies adaptó su proceso de ventas para incluir a ICI en sus ofertas de servicios. La empresa cambió la estructura de incentivos para su fuerza de ventas con el fin de garantizar que los contratos otorgados a ICI se recompensaran tanto como los contratos donde la empresa matriz tenía propiedad exclusiva. La empresa matriz desarrolló un programa interno llamado "One Infy" para estructurar incentivos y establecer metas a fin de mejorar la colaboración entre los empleados de toda la empresa. Los objetivos generales de la iniciativa eran

crear y reforzar el pensamiento One Infy en todos los programas de capacitación, incluir el comportamiento One Infy en los sistemas de medición de la organización, recompensar los ejemplos de planeación de negocios colaborativa así como modelos de roles para el resto de la organización, y crear mecanismos de integración cultural como foros para que las personas de las diferentes unidades de negocio se conocieran y aprendieran unas de otras.

A medida que Infosys Technologies crecía en tamaño y expandía su presencia geográfica en la industria de los servicios, el hecho de que todas las capacidades de la empresa estuvieran alineadas con la meta de atender a los clientes y ganar en el mercado, cobró cada vez más importancia en el mismo. El programa suponía mejorar los mecanismos de colaboración interna, de manera que los clientes vieran a Infosys Technologies como una empresa y no como una colección de partes. One Infy se enfocaba en mejorar los programas de capacitación para los empleados, con el fin de aumentar la comprensión de las ofertas de servicio en toda la organización, desarrollar habilidades colaborativas y garantizar que los nuevos empleados pasaran por una capacitación interdisciplinaria. La iniciativa One Infy sirvió para enfocar a la organización general en el valor de aprovechar la amplia y detallada gama de capacidades de la empresa en todas las unidades de negocio y subsidiarias. La iniciativa también se enfocó en una planeación contable conjunta y administración del trabajo. La intención era crear equipos de planeación conjunta a nivel contable, con la participación de unidades de negocio relevantes. La posición del líder de contabilidad era considerada como una actividad integradora de esfuerzos en las diferentes unidades y garante de la consistencia en los procesos de entrega de valor. La empresa planeaba crear foros donde los líderes contables pudieran hacer estrategias, desarrollar oportunidades y resolver problemas relativos a la entrega de manera continua y no improvisada. El objetivo era lograr que la iniciativa se sostuviera sola. Infosys Technologies planeaba estructurar las metas e incentivos de los individuos con base en las estrategias contables generales.

En un principio hubo tensiones en la empresa en cuanto a qué entidad lideraría la relación con el cliente y el desarrollo de los proyectos. Por ejemplo, la fuerza de ventas se enfrentaba a situaciones con el cliente donde un traslape entre el trabajo transformacional del negocio y las ofertas de las soluciones empresariales ocurrían en el cliente la incertidumbre de si la tarea y la relación con el cliente pasaría a la unidad de negocios de Soluciones Empresariales de ICI o de Infosys Technologies. Tanto la empresa matriz como ICI trabajaron en conjunto para crear una metodología, conocida como

“La bifurcación en el camino”, en la que la actividad de relación con el cliente se asignaría al área de la empresa que mejor atendiera la situación del cliente. Raj Joshi y C. Kakal, el director de la práctica de Soluciones Empresariales de Infosys Technologies, formalizó un enfoque en el que los dos grupos trabajarían en conjunto para decidir de manera colaborativa qué oportunidades eran de naturaleza transformacional y más idóneas para ICI, en comparación con el trabajo más relacionado con la tecnología que era más apropiado para la práctica de Soluciones Empresariales. La decisión, representada por la bifurcación en el camino, promovió una mejor colaboración y estableció una clara propiedad de la estrategia y las tácticas de la tarea de ventas. Al formular con claridad la responsabilidad de las tareas y de la toma de decisiones, mejoró el proceso general de trabajar en conjunto para ir en pos de oportunidades más grandes y complejas de clientes.

Romil Bahl describió un enfoque práctico que la empresa empleaba cuando trataba con proyectos de clientes que generaban un traslape entre los servicios de Infosys Technologies e ICI:

Todo se vuelve muy turbio cuando hay una oportunidad de procesos de negocio. Francamente, Infosys Technologies tiene un dominio y conocimiento experto fenomenales en la industria y cuenta con personas muy inteligentes. En cualquier caso, todos quieren hacer más, así que estas situaciones se tornan muy interesantes y encuentro que con frecuencia es imposible hablar de esto y conceptualizarlo, así que se tienen que llevar a cabo los proyectos de manera conjunta. Infosys ve un mejor producto final cuando un verdadero equipo interdisciplinario de personas se reúne para tal fin. No hay una fórmula mágica que defina los límites entre ambos grupos. Tan sólo sucede.

ICI también atrae nuevas relaciones de clientes para Infosys Technologies. Ming Tsai describió este segundo canal para ICI: “También nos orientamos a nuestros clientes antiguos, que conocimos personalmente en el pasado, bien sea en Capgemini, IMB, BCG, etc. Hemos traído a más de una docena de grandes clientes, listados en Fortune 500 con los que Infosys nunca ha trabajado antes”.

Desafíos de la interfaz

Infosys Technologies reconoció que todas las piezas de la empresa necesitan funcionar al unísono de tal manera que se maximice el desempeño. Un desafío que enfrentaba Infosys Technologies era garantizar que ICI recibiera el tiempo de atención suficiente de la empresa matriz,

dado su tamaño relativamente pequeño (ICI tenía 200 empleados frente a los 50 000 empleados de Infosys). La alta gerencia se dio cuenta de que se requería una intervención activa con el fin de garantizar que la subsidiaria recibiera la atención necesaria para tener éxito. Infosys Technologies estableció un consejo liderado por Kris Gopalakrishnan para revisar el desempeño de la subsidiaria. Se llevaban a cabo juntas trimestrales donde el desempeño de ICI se monitoreaba y se analizaban los problemas.

Infosys Technologies también consideraban su relación con ICI como una oportunidad para transformar la cultura de la empresa y desarrollar la marca para convertirla en un facilitador de transformación global. La alta gerencia consideraba las juntas trimestrales como una oportunidad para aprender acerca del nuevo espacio y la evolución de la empresa. Los líderes tanto de Infosys Technologies como de ICI accedieron a interactuar entre ellos de manera regular, lo cual ofreció una educación constante para todos. Paul Cole describió la atención al detalle que los líderes de Infosys Technologies ponían en las operaciones de ICI, para lo cual citó al presidente, Narayana Murthy, que revisaba de manera regular los reportes semanales del estatus de la subsidiaria. Steve Pratt describió el enfoque de ICI como una interfaz con la empresa matriz: “Somos invitados aquí y tenemos que respetar ese hecho. Estamos aquí para aprender y escuchar más que para hablar. Queremos que con el tiempo se demuestre que estamos listos y que somos algo positivo para los clientes de Infosys”.

Con el fin de ser considerada una empresa global, Infosys Technologies reconoció que necesitaba incorporar diferentes perspectivas globales al traer a directivos de Estados Unidos y Europa. Los líderes de Infosys Technologies esperaban ver la inmigración de administradores de ICI hacia la empresa matriz con el transcurso del tiempo.

CONCLUSIÓN

Steve Pratt estaba convencido de que ICI había permitido el cambio revolucionario en los negocios y en la industria de la tecnología de información, mediante su enfoque y organización únicos. Sin embargo, al considerar la estrategia de la empresa en el futuro, evaluó las formas en las que la empresa podría mantenerse “al frente del juego”. Además de los desafíos internos de desarrollar el negocio, administrar el crecimiento y relacionarse de manera productiva con la empresa matriz, al igual que el desafío externo de capturar y mantener la participación de mercado en la industria de la consultoría, la preocu-

pación clave del CEO, Steve Pratt, era “tener a las personas adecuadas haciendo las cosas correctas”:

Necesitamos asegurarnos de estar enfocados en lo prioritario. ¿Estamos invirtiendo la cantidad de tiempo suficiente desarrollando la conexión con Infosys Technologies? ¿Estamos invirtiendo la cantidad de tiempo correcta desarrollando a nuestro personal y quién está haciendo qué y dónde están invirtiendo su tiempo para lograrlo? ¿Los gerentes están trabajando en conjunto? ¿Están trabajando de manera óptima con los clientes y cuando hay en realidad acontecimientos importantes con los clientes donde podamos ser útiles? Necesito asegurarme de que las personas correctas estén desempeñando las funciones correctas.

APÉNDICE: INFOSYS TECHNOLOGIES

Infosys Technologies Limited (NASDAQ: INFY), una empresa de servicios tecnológicos globales, se incorporó en 1981. La empresa ofrecía soluciones de negocios integrales que aprovechaban la tecnología para sus clientes, incluidos consultoría, diseño, desarrollo, reingeniería de software, mantenimiento, integración de sistemas, evaluación e implementación de paquetes y servicios de administración de infraestructura. Las subsidiarias de propiedad total de Infosys Technologies incluían a Infosys Technologies (Australia) Pty. Limited (Infosys Australia), Infosys Technologies (Shanghai) Co. Limited (Infosys China) e Infosys Consulting Inc. (Infosys Consulting). A través de Progeon Limited (Progeon), una subsidiaria de participación mayoritaria, Infosys Technologies ofrecía servicios de administración de procesos, como administración remota de relaciones con el cliente, finanzas y contabilidad, y administración y procesamiento de pedidos. Infosys Technologies tenía actividades comerciales en las regiones de Norteamérica, Europa y Asia-Pacífico. La empresa atendía a clientes en el área de servicios financieros, manufactura, telecomunicaciones, venta minorista, servicios públicos, logística y otras industrias. En 2006, tenía más de 52 700 empleados en todo el mundo y planeaba contratar a otros 25 000 durante el año siguiente.

A través de su Modelo de Entrega Global, Infosys Technologies dividió los proyectos en componentes que se ejecutaban de manera simultánea en los lugares de los clientes y en sus centros de desarrollo en India alrededor del mundo. Tenía 25 centros de desarrollo, de los cuales

nueve estaban ubicados en India; 29 oficinas de ventas; un centro de recuperación por desastre y cuatro oficinas subsidiarias. Las ofertas de servicios de Infosys Technologies incluían el desarrollo de aplicaciones a la medida, el mantenimiento y soporte de producción, la reingeniería de software, la evaluación e implementación de paquetes, consultoría en tecnología de información (TI) y otras soluciones, incluidos servicios de pruebas, operaciones, consultoría de procesos de negocio, servicios de ingeniería, administración de procesos de negocio, integración de sistemas y servicios de administración de infraestructura.

Entre los competidores de Infosys Technologies están Accenture, BearingPoint, Cap Gemini, Deloitte Consulting, HP, IBM, Computer Sciences Corporation, EDS, Keane, Logica CMG, Perot Systems, Cognizant Technologies, Satyam Computer Services, Tata Consultancy Services, Wipro, Oracle y SAP.

Para el trimestre que terminó el 31 de marzo de 2006, los ingresos de Infosys Technologies aumentaron 30.3% a \$593 millones y la utilidad neta aumentó 19.6 por ciento a \$152 millones en relación con el año anterior. Los márgenes de utilidad para la empresa disminuyeron en el trimestre que terminó en marzo, el cuarto trimestre de su año fiscal, a 26.3% de 29.4% en el trimestre anterior. La empresa citó como causas a la rupia más fuerte, la mayor depreciación en edificios y equipo, y la contratación acelerada que trajo consigo una disminución de la calidad. Sin embargo, a pesar de los incrementos salariales de 15% en la primavera, Infosys Technologies dijo que esperaba márgenes de utilidad para el año fiscal 2007 de alrededor de 28%, sin cambios con respecto al año anterior. Infosys Technologies esperaba que sus ingresos aumentaran de 28 a 30% en el año fiscal 2007.

Desarrollo de aplicaciones a la medida

Infosys Technologies ofrecía soluciones personalizadas de software para sus clientes. La empresa creó nuevas aplicaciones y mejoró la operatividad de las aplicaciones existentes. Sus proyectos involucraban todos los aspectos de los procesos de desarrollo de software, como definir requerimientos, diseño, prototipo, programación, integración de módulos e instalación de la aplicación a la medida. Infosys Technologies realizaba el diseño del sistema y la codificación del software, y corría pilotos principalmente en sus centros de desarrollo global, mientras las actividades de planeación de transición, capacitación y utilización del usuario se llevaban a cabo en el sitio del cliente. Los servicios de desarrollo de aplicación de la empresa abarcaban la gama completa de mainframe, servidor del cliente y tecnologías de internet. Los proyec-

tos de desarrollo de aplicaciones de Infosys Technologies estaban relacionados con plataformas emergentes, como el .NET de Microsoft, o plataformas abiertas como la edición empresarial Java 2 (J2EE) y Linux.

Mantenimiento y soporte de producción

Infosys Technologies ofrecía servicios de mantenimiento para los sistemas de software de sus clientes, los cuales cubrían una amplia gama de tecnologías y negocios, y solían ser vitales para los negocios de un cliente. La empresa se enfocaba en la funcionalidad a largo plazo, la estabilidad y el mantenimiento preventivo para evitar los problemas que solían surgir de las soluciones incompletas o a corto plazo. Si bien Infosys Technologies realizaba el trabajo de mantenimiento en sus centros de desarrollo globales mediante vínculos de comunicación seguros y redundantes a los sistemas de sus clientes, la empresa también mantenía un equipo en las instalaciones de los clientes para coordinar la interfaz clave y las funciones de soporte.

Reingeniería de software

Los servicios de reingeniería de software de la empresa ayudaban a sus clientes a convertir sus sistemas existentes de TI en tecnologías y plataformas más nuevas desarrolladas por terceros proveedores. Sus servicios de reingeniería y habilitación de internet para los sistemas anticuados existentes de sus clientes, migración de la base de datos, implementación de las mejoras de producto y migraciones de plataformas, como del mainframe al servidor del cliente y del servidor del cliente a las plataformas de internet. La solución de Infosys Technologies ofrecía una plataforma corporativa con más de 50 aplicaciones para los 10 000 usuarios diseminados por Norteamérica, Europa y Asia.

Evaluación e implementación de software

Infosys Technologies ayudaba sus clientes en la evaluación e implementación de software, desarrollado por terceros, y ofrecía servicios de capacitación y soporte en el transcurso de la implementación. La empresa se especializaba en software de planeación de los recursos empresariales desarrollados por proveedores, como Oracle, PeopleSoft, Retek y SAP; paquetes para la administración de la cadena de suministro desarrollados por proveedores, como i2, Manugistics y Oracle; paquetes de administración de relaciones con el cliente desarrollados por proveedores, como PeopleSoft (Vantive) y Siebel;

paquetes de inteligencia de negocios desarrollados por proveedores, como Business Objects y Cognos, y paquetes de integración de aplicaciones empresariales desarrollados por proveedores como IBM y TIBCO. Ofrecía sus servicios en una variedad de industrias, como la automotriz, la de bebidas, de servicios financieros, alimentos, servicios médicos, manufactura, farmacéutica, venta minorista, tecnología y telecomunicaciones.

Consultoría de TI

La empresa ofrecía asesoría técnica en el desarrollo y recomendación de la arquitectura adecuada de TI, especificaciones de hardware y software para ofrecer soluciones de TI diseñadas para satisfacer los objetivos específicos de computación y negocios. Ofrecía consultoría en TI en planeación de migración, implementación en toda la institución y administración general de proyectos que abarcaba a múltiples proveedores bajo una arquitectura común. Infosys Technologies también realizaba evaluación de la infraestructura de TI, que incluía la evaluación de las capacidades en TI de sus clientes, frente a los requerimientos de negocios existentes y futuros y la infraestructura tecnológica adecuada y el desarrollo de un plan de acción tecnológico que permitía a los clientes evaluar las tecnologías emergentes y desarrollar los estándares y metodologías para aplicarlos a esas tecnologías emergentes.

Otras soluciones

Infosys Technologies ofrecía servicios de prueba, servicios de ingeniería, administración de procesos de negocio, integración de sistemas, administración de infraestructura y consultoría de procesos de negocio y

operativa. Los servicios de prueba ofrecían soluciones y servicios de validación integrales, como la administración de la prueba empresarial, el benchmarking para el desempeño, la automatización de pruebas y la certificación del producto. Sus servicios de consultoría incluían el análisis estratégico y competitivo para ayudar a los clientes a mejorar sus operaciones de negocios. También ayudaba a sus clientes a implementar cambios operativos en sus negocios. La empresa ofrecía servicios de ingeniería que asistían sobre todo a sus clientes en el sector manufacturero, en sus procesos de desarrollo de nuevos productos y en la administración de los ciclos de vida de sus líneas de producto existentes.

La administración de procesos de negocio de la empresa ofrecía servicios a las industrias bancarias, de los seguros y de servicios médicos, y a la bursátil y de correduría. Los sistemas de integración desarrollaban y ofrecían soluciones que mejoraban la compatibilidad entre los diferentes componentes de la estructura de TI de sus clientes. Los servicios de administración de la infraestructura incluían la administración del centro de datos, servicios de soporte técnico, servicios de administración de la aplicación y servicios de implementación/mejora de procesos. Entre los productos de software bancario estaban Finacle Core Banking, Finacle eChannels, Finacle eCorporate, Finacle CRM y Finacle Treasury. El paquete integrado de programas Finacle, una solución habilitada para internet, flexible y escalable, abordaba los requerimientos de administración habilitada para internet de efectivo, banca móvil, banca electrónica corporativa y de consumo, administración de la riqueza y las actividades centrales de los bancos.

Fuente: Sitio web de Infosys Technologies y Reuters, Inc.

Referencias y lecturas

1. Ming Tsai se unió de manera formal en mayo pero estuvo involucrado desde el inicio.
2. Encuesta industrial de Standar & Poor's "Computers: Commercial Services", *Standard & Poor's*, 18 de agosto de 2005, 5.
3. Ibid. 5
4. Infosys Technologies comenzó a ofrecer el plan de titularidad de acciones para el empleado (ESOP) en 1994 y lo descontinuó en 2003.
5. "La corporación multinacional y la global no son lo mismo. La corporación multinacional opera en varios países, y ajusta sus productos y prácticas a cada uno, a costos relativamente altos. La corporación global opera con constancia resuelta, a un costo relativamente bajo, como si el mundo entero (o las principales regiones de él) fueran una sola entidad; vende lo mismo, de la misma forma en todas partes". Theodore Leavit, "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review* (mayo-junio de 1983), 92-93.
6. Gartner Research, "Magic Quadrant for Offshore Application Services, 2006", *Gartner, Inc.* 16 de febrero de 2006, 9.
7. Ibid. 9.
8. Una subasta inversa (también llamada "subasta inversa en línea", "e-sourcing", "evento de sourcing" o "licitación") es un tipo de subasta en la que las funciones del comprador y vendedor están invertidas. A diferencia de una subasta ordinaria, donde los compradores compiten por el derecho a obtener un bien, en una subasta inversa, los vendedores compiten por el derecho a ofrecer el bien (Wikipedia, The Free Encyclopedia, http://en.wikipedia.org/wiki/Reverse_auction).



CASO 21

SAFEWAY, WALMART Y LA INDUSTRIA MINORISTA

En 1986, Safeway, la cadena de supermercados más grande de la costa del pacífico, enfrentó un desafío crítico. Se convirtió en el blanco de una oferta de adquisición no solicitada, que se suscitó en privado mediante una negociación de compra apalancada. Abrumada por el exceso de deudas, Safeway vendió más de 1 350 tiendas, registró un decremento de 33% en sus ingresos, y, en pocos años, resurgió como una empresa más esbelta empeñada en generar utilidades suficientes. Frente al entorno competitivo, Safeway no tuvo opción. Tenía que reinventarse a sí misma o morir.

Safeway logró regresar como una empresa pública altamente competitiva y sana, desde el punto de vista financiero. Durante un periodo de nueve años (1993-2001) y bajo el liderazgo de un sólo CEO, Steven Burd, Safeway se transformó a sí misma. Burd implementó medidas para reducir costos, revitalizar los supermercados, diversificar los productos de Safeway, introducir marcas privadas y mejorar el servicio al cliente. También centralizó las compras y la contabilidad, consolidó las plantas de manufactura, subcontrató la distribución y añadió cientos de tiendas mediante fusiones y adquisiciones de las cadenas rivales. El resultado fue un crecimiento estable en sus ventas y ganancias. La tercera cadena de supermercados más grande de Estados Unidos, Safeway, registró ingresos por \$34 000 millones en 2001, el quinto año consecutivo destacado, y utilidades de \$1 300 millones en 2001, el mejor de todos.¹

A pesar del impresionante regreso de Safeway, Burd no podía confiar en la permanente prosperidad de la empresa. La economía estadounidense estaba entrando en una recesión prolongada y el entorno competitivo de

la industria minorista estaba cambiando con el surgimiento de los minoristas de descuento, como Costco y Walmart. En 2002, las ventas del primer trimestre de Safeway disminuyeron por primera vez en nueve años, y sus ventas anuales descendieron 6%. En el periodo de dos años de 2002 a 2003, Safeway perdió un total de casi \$1 000 millones, y el precio de sus acciones disminuyó alrededor de 48% de \$42 en diciembre de 2001 a \$22 en diciembre de 2003.²

Para empeorar las dificultades de Safeway, Walmart implementó un plan para expandir su negocio de supermercados en California. Durante décadas, la mayoría de las tiendas Safeway estuvo ubicada en California, Oregon, Washington y el oeste de Canadá, donde la empresa enfrentaba cierto grado de competencia de los supercentros de Walmart, grandes tiendas minoristas que combinaban la venta de productos comestibles y no comestibles. Sin embargo, durante la primera parte de este siglo, Walmart anunció su decisión de abrir 40 nuevos supercentros en California, que entrarían en operación para 2008, y un gigantesco centro de distribución en Merced, en California central, que daría apoyo a tales supercentros.

Las maniobras inminentes de Walmart pusieron en jaque la ventaja competitiva de Safeway en los estados del Pacífico. Como respuesta al avance de Walmart en California, Burd tuvo que desarrollar una serie de estrategias. Con el fin de evaluar las opciones estratégicas de Burd, este caso analizará su gestión de 14 años como CEO de Safeway y pondrá especial atención en las fortalezas y debilidades de las políticas que emprendió.

¿Logrará Burd enfrentar con éxito el desafío presentado por Walmart?

Isaac Cohen de San José State University es el autor de este caso.

Este caso se presentó en la reunión de la North American Case Research Association (NACRA) de octubre de 2007 en Keystone, Colorado. Copyright Isaac Cohen y NACRA. Reimpreso con autorización. Todos los derechos reservados.

LA INDUSTRIA MINORISTA

En 2005, la industria minorista en Estados Unidos era un negocio de venta de alimentos cuyo valor ascendía a \$600 000 millones al año. Históricamente, la industria minorista había sido dominada por las cadenas tradicionales de supermercados que operaban tiendas medianas, fijaban altos precios y ofrecían ofertas especiales semanales y mensuales. El ingreso de los minoristas de descuento con grandes instalaciones como Walmart, Costco, Target y Kmart al negocio abarrotero en la década de los noventa y la primera década de este siglo produjo un rápido cambio en la industria; durante un periodo de sólo 10 años, de 1994 a 2004, la participación anual de las tiendas no tradicionales de comestibles en las ventas de abarrotes en Estados Unidos aumentó de 9% a 32%.³ Las ventas de abarrotes generaban un margen de utilidad estrecho, pero la venta de artículos comestibles ayudaba a los minoristas de descuento a atraer a los clientes hacia sus tiendas y ofrecerles también artículos más rentables y de mayor costo. Como líder de la industria, las ventas de abarrotes de Walmart aumentaron a una tasa de 20% al año entre 1998 y 2001. En ese mismo año, Walmart superó a Kroger, la tradicional cadena de supermercados más grande de Estados Unidos, como el vendedor número uno de alimentos de la nación; para 2005, las ventas nacionales de abarrotes de Walmart ascendían a un total de \$100 000 millones, el equivalente a las ventas anuales combinadas de Kroger (\$61 000 millones) y Safeway (\$38 000 millones).⁴

Un impacto del ingreso de las grandes tiendas de descuento a la industria minorista fue la disminución en los precios de los alimentos al menudeo. En el pasado, los compradores planeaban sus compras basados en las ofertas “especiales” que los supermercados ofrecían de manera periódica y que se anunciaban en las circulares de la tienda. Pero a medida que los minoristas de descuento introducían precios bajos diarios, se redujo la eficacia de la estrategia tradicional de las ventas especiales, así que los supermercados no tuvieron otra opción que reducir la brecha entre sus precios y los que fijaban las grandes tiendas de descuento. Kroger, con sede en Cincinnati es un ejemplo claro. En 2005 Walmart operaba supercentros en más de la mitad de los mercados en los que Kroger operaba. Para atraer a los clientes y seguir siendo competitivo, Kroger redujo sus precios de manera indiscriminada. Una firma de consultoría que asesoraba a las cadenas de supermercados líderes les aconsejó en 2005 adoptar una política de fijación de precios “no ofensiva”: ofrecer todos los días precios bajos en artículos populares, pero no tan bajos como los precios de las tiendas de descuento.⁵

Para disminuir los precios y aún así seguir siendo rentables, los supermercados tradicionales necesitaban

reducir sus costos. Los costos de la fuerza de trabajo, el mayor gasto individual en el negocio de los supermercados, representaba más de 50% de todos los gastos operativos. A diferencia de la mayoría de las tiendas de descuento, las cadenas de supermercados solían sindicalizarse; por lo general, cerca de 90% de los empleados que trabajaban en los poblados centros del noreste, medio oeste y oeste en la década de los ochenta (antes de la llegada de los supercentros Walmart) estaban organizados en sindicatos.⁶ La sindicalización del entorno de los supermercados creó condiciones equitativas para todos, lo cual igualó los costos de la mano de obra entre las empresas, gracias a un proceso de negociación conocido como “pattern bargaining” o modelo de negociación: en este proceso, la United Food and Commercial Workers International Union (UFCW), el principal sindicato que representa a los empleados de las tiendas al detalle o minoristas, seleccionaría a una gran cadena con la cual negociar, llegaría a un acuerdo con ella, y después aplicaría este “modelo de negociación” a todos los supermercados de la industria.

Sin embargo, tal acuerdo no sobrevivió los cambios recientes en la industria. El surgimiento de los minoristas de descuento socavó este modelo de negociación y obligó a los supermercados tradicionales a disminuir la remuneración y las prestaciones a los empleados. El costo de la fuerza de trabajo es, “en última instancia, la cuestión más importante que surgirá a partir del crecimiento de los clubes” y otras tiendas de descuento, predijo un analista de Paine Webber en 1992, que también observó: “Los supermercados son anormales” en el mundo de la venta minorista por tener empleados no sindicalizados.⁷ La reciente experiencia de Safeway es un ejemplo de ello. Los esfuerzos de Safeway por reducir los costos de la mano de obra generaron una disputa laboral masiva en el sur de California entre 2003 y 2004, lo que disparó una larga huelga y paros forzados entre los empleados de Safeway, Kroger y Albertson. La disputa laboral, cuyos detalles se analizarán más adelante, dio lugar a un contrato laboral flexible y favorable para la gerencia, por tanto, era probable que ayudara a Safeway a competir con éxito en contra de sus rivales no sindicalizados en el futuro.

La introducción de tecnología más avanzada fue otra medida para reducir costos implementada por los supermercados. En el entorno competitivo creciente de la industria minorista, las cadenas de supermercados instalaron sistemas de tecnología de información (TI) que ofrecían a los administradores datos en tiempo real sobre las ventas de las tiendas en toda la cadena. Además de vincular las tiendas entre sí, los sistemas de TI vinculaban a las tiendas y a los proveedores de manera electrónica, lo que ayudó a la gerencia a agilizar los ciclos de compras, suministro y reabastecimiento, y redujo el costo de los embarques, manejo e inventarios.

Los beneficios de instalar un sistema TI quizá se puedan ejemplificar mejor mediante la “administración por categorías”: una práctica muy común orientada a convertir la mezcla de productos en una unidad de negocios determinada, o “categoría”, para maximizar las utilidades. Para lograr una mezcla de producto óptima, un gerente de categoría monitorea los datos computarizados obtenidos en la caja registradora de la tienda y los usa para elegir los artículos de venta rápida y de alto margen en un grupo determinado de productos similares, por ejemplo, cereales para el desayuno.⁸

Sin embargo, tales artículos solían ser de marca privada; es decir, eran productos con la marca de la tienda o elaborados de manera exclusiva bajo la marca del minorista y vendidos a los clientes a un precio especial. Entre 1998 y 2004 las ventas de las marcas domésticas crecieron el doble de la tasa de las marcas nacionales, y para 2004, 15% de los ingresos por alimentos empacados de un supermercado se generaron de los bienes de etiqueta provada como la leche, el queso, los huevos y productos de papelería. Las ventas de los productos de marcas privadas beneficiaron a los minoristas de alimentos de dos formas: 1) las marcas privadas generaban un margen de utilidad mayor que las marcas nacionales y 2) al vender a un precio 20 o 40% más bajo que los de las marcas nacionales, las marcas privadas promovían la lealtad de los clientes.⁹

La lealtad de los clientes se vio aún más fortalecida por los programas de “cliente consentido”. Para atraer a los clientes frecuentes, los supermercados emitían tarjetas con códigos de barras que los consumidores podían usar para recibir descuentos en una variedad de productos. Los programas de clientes preferenciales los alentaban a gastar con más frecuencia en su tienda acostumbrada. Además, estos programas también daban seguimiento a todas las compras realizadas por los participantes de los programas y por tanto ayudaban a la gerencia a mejorar el servicio e impulsar las ventas. De acuerdo con el Food Marketing Institute junto con *Supermarket News*, una revista del gremio en esa industria, más de la mitad de las principales 50 cadenas minoristas en Estados Unidos manejaban programas de cliente consentido a principios de este siglo, y entre 65 y 85% de todos los clientes visitaban tiendas que ofrecían alguno de esos programas.¹⁰

Otra tendencia observada entre las cadenas de supermercados fue el aumento en su oferta de productos alimentarios orgánicos y naturales. Se esperaba que las ventas de este tipo de productos en Estados Unidos y Europa se incrementaran 70% durante el periodo de 2004 a 2009. Para mejorar su posición competitiva y capturar a los compradores más jóvenes que constituyan uno de los grupos más grandes de consumidores de alimentos orgánicos y naturales, los supermercados tradicionales

estaban vendiendo más productos frescos y empacados de este tipo, como alimentos preparados y comidas listas para el consumo. Kroger Company, por ejemplo, operaba 1 200 departamentos de alimentos naturales en sus 2 500 tiendas en 2004.¹¹

El desarrollo final en la industria minorista fue la creciente consolidación entre las cadenas de supermercados. Para lograr economías de escala y, por tanto, competir con éxito con las tiendas de grandes dimensiones, los supermercados tradicionales emprendieron una estrategia de crecimiento mediante fusiones. Kroger, por ejemplo, adquirió las tiendas Fred Meyer en 1999, una empresa que contaba con tres cadenas de supermercados: Ralphs, Smith's Food and Drug Centers y Quality Food Centers. El minorista con sede en Texas, Whole Foods, compró Fresh Fields, la segunda cadena más grande de alimentos naturales y orgánicos en Estados Unidos, en 1996. Safeway adquirió la cadena con sede en Chicago, Dominick's, en 1998 y los mercados de comida con sede en Texas, Randhall en 1999, además de alrededor de unos 160 supermercados Vons en el sur de California en 1997.¹²

HISTORIA DE LA EMPRESA

Los orígenes de Safeway tienen una estrecha relación con los del banquero inversionista Charles Merrill, cofundador de Merrill Lynch. En la década de los veinte, Charles Merrill deseaba expandir la participación de Merrill Lynch en el negocio de las cadenas minoristas, con la idea de que tales negocios tenían un enorme potencial de crecimiento, en especial en el oeste. Basado en el trabajo pionero de F. W. Taylor sobre la eficiencia, Merrill pensó que la introducción de la distribución masiva en la venta minorista revolucionaría la industria de la misma forma en que la introducción de la producción masiva manufacturera había revolucionado la industria del ensamblaje. “Las cadenas de tiendas serán el principal factor que resuelva el problema de la distribución”, puntualizó.¹³

Para aprovechar el rápido crecimiento de la economía californiana, Merrill compró Safeway en 1926, una cadena de la costa oeste de alrededor de 240 tiendas fundada en 1914. Con la idea de expandir la cadena para beneficiarse de las economías de escala, Merrill buscó fusiones con las cadenas de supermercados existentes. Primero organizó una fusión con la cadena minorista de alimentos Skaggs, una famosa empresa que poseía 428 tiendas de abarrotes distribuidas por todo California y el noroeste pacífico, y ofreció a Marion B. Skaggs la presidencia del nuevo Safeway. Después trabajó muy de cerca con Skaggs para expandir aún más a Safeway mediante la adquisición entre 1928 y 1929 varias cade-

nas minoristas de alimentos en Arizona, Nevada, Texas, California y otros estados del oeste.¹⁴

Para 1936, Safeway operaba un total de 3 370 tiendas (una cifra sin precedentes) y generaba ventas anuales de casi 350 millones de dólares. Estaba clasificada como la tercera empresa detrás de Great Atlantic & Pacific Tea Company (A&P) y Kroger en cuanto a tiendas totales, segunda detrás de A&P en ingresos anuales y la primera en ventas por tienda. Al igual que sus principales competidores, Safeway se integró de manera regresiva en la producción de alimentos, una estrategia que tenía el fin de garantizar el abasto constante y el control de calidad. A diferencia de sus competidores, Safeway era la única cadena de abarrotes grande con una fuerte presencia en el oeste; la mayoría de las tiendas de A&P y Kroger estaban ubicadas al este del río Mississippi.¹⁵

Cuando Skaggs se retiró de la presidencia de Safeway, para fungir como presidente del consejo de administración de la empresa en 1934, Warren Lingan, socio comercial de Merrill, asumió la presidencia hasta 1955. Lingan introdujo medidas para reducir costos, mejorar la línea de productos de la cadena y consolidar las tiendas, con el fin de convertirlas en supermercados de altos volúmenes. También alentó a los clientes para que, siempre que fuera posible, se sirvieran ellos mismos, con lo que pudo reducir los gastos operativos. El resultado fue un sano crecimiento en las ventas y utilidades en dos períodos consecutivos: primero, durante la Segunda Guerra Mundial, los proyectos gubernamentales de gran escala generaron un incremento en el gasto del consumidor; y segundo, durante los primeros años de la posguerra, la rápida expansión de la economía estadounidense, en especial la economía californiana, ocasionó un crecimiento estable en las ventas de abarrotes.¹⁶

El accionista mayoritario de Safeway, Charles Merrill, continuó controlando la empresa hasta su muerte en 1956. En 1955, Merrill decidió reemplazar a Lingan con su yerno, Robert Magowan, que había pasado una década y media en Merrill Lynch en Nueva York antes de mudarse a California. Después de su nombramiento como presidente en 1957, Magowan introdujo agresivas iniciativas de marketing y lanzó un proyecto de construcción a gran escala que involucraba a cientos de tiendas minoristas. Para principios de la década de los sesenta, casi 50% de las tiendas de Safeway tenía menos de cinco años de antigüedad, y casi dos terceras partes tenían menos de 10 años de edad. Además de las campañas de construcción y marketing, Magowan emprendió una expansión geográfica, al abrir tiendas Safeway en Alaska y Iowa (1959), Louisiana (1960), Gran Bretaña (1962), Australia (1963) y Alemania occidental (1964). En 1966, Safeway registró ventas anuales por \$3 000 millones, y para 1972, superó a A&P como la cadena de supermercados más grande del mundo.¹⁷

Magowan renunció como CEO (el título del más alto funcionario de la empresa cambió de presidente a CEO bajo el ejercicio de Magowan) en 1969, pero continuó siendo presidente del consejo durante otra década más. Durante la década de los setenta, dos deslucidos líderes estuvieron al frente de Safeway, a quienes les preocupaban, sobre todas las cosas, los asuntos legales, como 1) los cargos por fijación de precios interpuestos contra Safeway por un grupo de ganaderos y 2) una demanda importante interpuesta contra Safeway por un sindicato de reciente formación, la United Farm Workers of America. Cuando Robert Magowan terminó de manera oficial su participación activa en Safeway en 1979, el consejo de administración de la empresa eligió a su hijo Peter Magowan para dirigirla.¹⁸

EL SAFEWAY DE PETER MAGOWAN (1980-1992)

Peter Magowan fue educado para dirigir Safeway desde los 15 años, edad a partir de la cual comenzó a trabajar como empacador hasta convertirse en gerente de tienda, en gerente de operaciones minoristas, negociador corporativo de bienes raíces y gerente regional.¹⁹

Cuando Magowan asumió la dirección de la empresa en enero de 1980, el desempeño general de Safeway estaba muy por debajo del de sus competidores. En el ejercicio de los predecesores de Magowan, Safeway adoptó un enfoque administrativo cauto y defensivo. Para evitar ser acusados de prácticas depredatorias de fijación de precios, la alta gerencia de Safeway no actuó con la suficiente rapidez para aplicar descuentos, lo que ocasionó que se perdiera participación de mercado a manos de las cadenas regionales. La alta gerencia de Safeway también rehusó adoptar una mejor tecnología, en especial sistemas de cajas registradoras computarizadas, antes de demostrarse la mayor productividad generada por tales medidas. Y cuando varias cadenas comenzaron a abrir "supertiendas", es decir, supermercados de abarrotes con superficies de alrededor de 4 000 metros cuadrados y ventas de productos alimentarios y no alimentarios, Safeway también vaciló.²⁰

Para afrontar estos problemas, Peter Magowan introdujo una estrategia corporativa que enfatizaba un enfoque innovador de merchandising, tecnología de punta, medidas agresivas de reducción de costos y una expansión internacional sostenida. Durante los primeros cuatro años de la gestión de Magowan, Safeway abrió 700 supertiendas que operaban panaderías, comida delicatessen, farmacias, floristerías, departamentos de comida natural, departamentos de mariscos, centros de cosmética y departamentos de vinos y licores, además de las habituales secciones de abarrotes. Estos departamentos

especializados generaban casi el doble de margen de utilidad que los departamentos convencionales de abarrotes. Después, Safeway actuó con rapidez para introducir escáneres electrónicos de precios y sistemas de cajas registradoras computarizadas. Magowan también eliminó miles de puestos de trabajo de oficina y almacén, cerró tiendas marginales, redujo los 21 departamentos minoristas de la empresa a 17 y consolidó 12 plantas empaquetadoras de carne a sólo tres. Además, durante el ejercicio de Magowan, Safeway experimentó una expansión global; en 1984 operaba supermercados en Reino Unido, Canadá, Alemania occidental y Australia. Las mayores utilidades en el extranjero ayudaron a Safeway a mitigar el impacto de las guerras de precios en Estados Unidos. En resumen, bajo la batuta de Magowan, la utilidad neta de Safeway se duplicó y el precio de sus acciones casi logró triplicarse durante el periodo de cinco años de 1981 a 1985.²¹

Si bien el desempeño financiero de Safeway había mejorado de manera notable, la empresa había incurrido en una gran deuda que ascendía a \$1 500 millones. La razón deuda a capital de Safeway en 1986 era de 81%, una cifra que superaba por mucho las de sus competidores (la razón promedio de la industria era de 67%, excluyendo a Safeway). Cuando el apalancamiento de Safeway ya era muy alto, una firma compradora líder, Kohlberg, Kravis, Roberts & Co. (KKR), adquirió a la empresa por \$4 200 millones y la convirtió en empresa privada, pero ofreció a Magowan y otros altos directivos la oportunidad de volverse copropietarios de la nueva Safeway. Después de la compra apalancada, Safeway asumió una enorme deuda de \$5 700 millones.²² Para mantener la deuda y reducir los onerosos pagos de intereses, Safeway debía vender sus tiendas, despedir al personal y reducir costos. Por ello, Magowan vendió tiendas Safeway en Texas, Nuevo México, Oklahoma y California del Sur. La mayor transacción de Safeway fue la venta de su división extranjera en Gran Bretaña a Argyll Group. En total, durante los dos periodos entre 1986 y 1988, Magowan vendió más de 1 200 tiendas por alrededor de \$2 300 millones, lo cual redujo el personal de Safeway de 174 000 a 107 000 y recortó casi a la mitad el personal corporativo. Las ventas de activos, junto con la implementación de medidas reductoras de costos, disminuyeron de manera considerable la deuda de Safeway y alentaron a KKR a anunciar que podría volverse de nuevo una empresa pública. Dos años más tarde, en 1990, Safeway resurgió como una empresa pública.²³

Los dos últimos años de Magowan al mando de Safeway estuvieron acompañados por una desaceleración económica. En el pasado, en general, se consideraba que el negocio abarrotero no era cíclico; es decir, la demanda de abarrotes era hasta cierto punto estable, pues las personas necesitaban comprar alimentos sin

importar el estado de la economía. Pero Safeway y otras cadenas de supermercados no sólo vendían productos alimentarios básicos, sino que comenzaron a ofrecer productos costosos y de alto margen, como pescados y mariscos frescos, flores, vino y comidas preparadas, por lo que la industria se volvió vulnerable a las recesiones.

La recesión de 1990 a 1992 afectó a Safeway de una manera más profunda que a sus competidores, pues una gran parte de las tiendas Safeway estaban ubicadas en la zona californiana más afectada. Para mitigar el impacto de la recesión, Magowan actuó con rapidez para implementar varias medidas. Con el fin de atraer a los clientes más conscientes del costo, Magowan introdujo una mezcla de productos Safeway, con lo que aumentó la participación de artículos populares para el hogar, como el jabón de lavandería en cajas grandes y los frascos de mayonesa de tamaño industrial. Para mejorar los márgenes de utilidad de Safeway, Magowan reemplazó las marcas nacionales con marcas privadas, que incluían productos enlatados, lácteos, pan recién horneado y productos congelados. Y para atraer a clientes adicionales a sus tiendas, Magowan intruyó al departamento de marketing de la empresa para crear nuevas marcas para los más de 3 000 productos de Safeway. Además, durante la gestión de Magowan, Safeway introdujo una de las primeras versiones del programa cliente consentido, que ofrecía a los clientes productos gratuitos a cambio de información concerniente a sus hábitos de compra.²⁴

En retrospectiva, durante la gestión de 12 años de Magowan, Safeway resurgió como una empresa más pequeña, enfocada, esbelta y flexible (figura 1). Pero aún seguía luchando. A pesar de la compra apalancada, Safeway seguía agobiada por sus cuantiosas deudas y por su escasa rentabilidad. Solo una vez en 12 años, en 1985, la tasa de rendimiento de Safeway sobre las ventas excedió la marca de 1%, y durante tres años consecutivos perdió dinero. Cuando al final resurgió como una empresa pública, su tasa de rendimiento sobre las ventas estaba muy por debajo de las de sus competidores, con variaciones de 0.6% en 1990 a 0.5% en 1992.

EL SAFEWAY DE BURD: LA RECUPERACIÓN DE 1993 A 2001

Steve Burd era un ex consultor administrativo que más tarde ayudó a KKR a lograr la recuperación de varias empresas no rentables, como la de las tiendas minoristas Stop & Shop y Fred Meyer. Burd también fue responsable de reestructurar la deuda de Safeway poco después de que KKR adquiriera a la cadena de supermercados en una compra apalancada. Presionado por KKR para incrementar las utilidades, en octubre de 1992, Magowan contrató a Burd como presidente de Safeway, con la espe-

Figura 1 Detalles financieros destacados de la gestión de Magowan frente a Safeway, 1981-1992

Ventas (en millones de dólares)	Utilidad neta (en millones de dólares)	Utilidad como porcentaje de ventas
1981 16 580	115	0.7%
1982 17 633	160	0.9%
1983 18 585	183	1.0%
1984 19 642	185	0.9%
1985 19 651	231	1.2%
1986 20 311	(14)	
1987 18 301	(112)	
1988 13 612	(17)	
1989 14 324	3	0.0%
1990 14 874	87	0.6%
1991 15 119	55	0.4%
1992 15 152	71	0.5%

Fuente: "Safeway Inc.", *Hoover's Handbook of American Business, 1992*, 471; *Hoover's Handbook of American Business 1997*, 1173.

ranza de que el ejecutivo con 43 años de edad le ayudara a lograr la recuperación de Safeway. Para cuando Burd reemplazó a Magowan como CEO en mayo de 1993, el joven presidente de Safeway estaba ya ocupado implementando varias medidas agresivas para la recuperación que repercutirían en toda la cadena de supermercados.²⁵

Reducción de costos

Las medidas de reducción de costos afectaron por igual a trabajadores, directivos y empleados por horas.

Para empezar, Burd despidió a casi una cuarta parte del equipo corporativo de Safeway, medida que representó un ahorro para la empresa de 15 a 20 millones de dólares al año. Después, Burd hizo que fuera "muy difícil" reemplazar a cualquier miembro del personal administrativo que se jubilara, pues él tenía que aprobar todas las decisiones de contratación en las oficinas corporativas de Safeway. Burd, además, suprimió la prerrogativa de los directivos y gerentes de Safeway de los cientos de automóviles corporativos y eliminó los planes de retiro suplementarios para los altos directivos. Pero la medida más importante fue que puso fin a la práctica de pagar a los altos directivos bonos anuales en los años en que las utilidades de Safeway se desplomaban y, en su lugar, estableció un nuevo plan de participación de utilidades que vinculaba de manera directa los bonos de los ejecutivos a las utilidades de la empresa.²⁶

Burd también desafió los contratos sindicales. En 1993 amenazó con cerrar toda la división de Safeway en

Alberta, Canadá, a menos que el sindicato representante de los trabajadores canadienses en Safeway, la UFCW, accediera a sus demandas. Frente a la pérdida potencial de 9 000 puestos de trabajo como empleados minoristas en 84 tiendas de Alberta, el sindicato accedió a extender las jornadas laborales, a una remuneración menor y a un programa voluntario de retiro. "Teníamos una opción", declaró el presidente del consejo canadiense de la UFCW al *San Francisco Chronicle*, "No podemos jugar a la ruleta rusa con 9 000 empleados y sus familias". Al final, la UFCW firmó un contrato laboral que dio lugar a tres concesiones sindicales: la jornada laboral se extendería de 37-1/2 a 40 horas; se reduciría 4% en las remuneraciones y Safeway rescindiría los contratos de 4 000 empleados de tiempo completo en Alberta, para en su lugar contratar trabajadores de medio tiempo. En conjunto, el nuevo contrato ahorró a la cadena de supermercados Safeway 40 millones de dólares al año.²⁷

Centralización del control

En el pasado, Safeway operaba como un conjunto de divisiones geográficas independientes, cada una como una cadena separada. Para unificar las 10 divisiones de Safeway en una unidad, Burd centralizó el control sobre la publicidad, contabilidad, compras, construcción de tiendas y TI. Durante el liderazgo de Burd, por ejemplo, las 10 divisiones de Safeway dejaron de comprar una variedad de bolsas de compras de cuatro proveedores. En su lugar, la empresa compró una bolsa de compras estandarizada para todas sus divisiones, medida que representó un ahorro de \$2 500 millones. Otro ejemplo de las medidas tomadas durante la gestión de Burd fue el desarrollo de Safeway de un nuevo prototipo de tienda, adoptado en todas las divisiones, con ahorros de 25% del costo de construcción para las nuevas tiendas.²⁸

Reconfiguración de la administración por categorías

Para obtener la mezcla óptima de productos, Safeway introdujo un nuevo programa llamado Proceso de Optimización por Categorías de Safeway (SCOP). El programa inició en 1995; para 1997, cubría productos que representaban cerca de 50% de las ventas totales de la empresa. Diseñado para eliminar los artículos de baja rotación y reemplazarlos por los de venta rápida, el programa se enfocó en los pasillos de las tiendas y no en las categorías o anaquelos individuales dentro de los pasillos. Orientado a evaluar un grupo de productos desde el punto de vista del consumidor, el programa involucraba un proceso de tres pasos: una sesión de dos semanas a la que asistían 40 personas; revisiones trimestrales de seguimiento; y una sesión final de cuatro horas dedicada a la

elección del fabricante, entre varios proveedores concurrentes, que estaría a cargo de todo el pasillo.²⁹

Expansión de las marcas privadas

Burd expandió el programa de marcas privadas de la empresa, al introducir una nueva marca de productos llamada "Safeway Select". Ofrecidas como una alternativa de alta calidad y precio bajo a las marcas nacionales como los detergentes Tide y las bebidas Coca-Cola, las marcas Safeway Select tenían un precio 20% menor al de las marcas nacionales. Los artículos vendidos bajo la marca Safeway Select, generaban márgenes de utilidad más altos que las nacionales: 35% en comparación con 25% en 1998, gracias a que se producían a bajo costo en una de las 42 plantas de manufactura de la empresa. Además, los artículos de esta marca promovían la lealtad del cliente entre los compradores. Al comentar sobre la experiencia de Safeway con los bienes de marca privada, un analista de Smith Barney, declaró en 1997:

Safeway tiene una clara supremacía sobre el resto de la industria. Esto es algo que no se puede decir con mucha frecuencia. Safeway tiene, de manera indiscutible, el mejor modelo a seguir en Estados Unidos en lo que se refiere a marcas privadas. Está innovando con categorías que ni siquiera existen entre las marcas nacionales.

Safeway aumentó el número de productos vendidos bajo su marca privada de 230 en 1993, el primer año de Burd como CEO, a 650 en 1996, y 850 en 1998.³⁰

Mejoras en el servicio al cliente

Safeway también mejoró su servicio al cliente. Para reducir el tiempo de espera de los clientes en las filas de cobro, la gerencia de la división este de Safeway dio instrucciones a los cajeros de abrir una caja adicional siempre que las filas tuvieran más de tres personas en espera. En todas las divisiones de Safeway, el servicio al cliente mejoró en otro aspecto: los cajeros comenzaron a reconocer a los compradores, a llamarlos por su nombre y los empleados de las tiendas se esforzaban con gran entusiasmo en ayudar a los compradores a encontrar los productos que buscaban, llevándolos ellos mismos al pasillo correspondiente. Para monitorear el servicio al cliente, Burd introdujo la práctica de enviar compradores clandestinos para evaluar el comportamiento de los empleados. Los informes que detallaban los resultados de tales visitas se publicaban en los salones de descanso de las tiendas, y se exigía a los empleados poco amistosos que asistieran a "clases de sonrisas".³¹

Adquisición de nuevas tiendas

La última estrategia que Burd emprendió fue el crecimiento mediante adquisiciones. Dos principios guiaron a Burd en su búsqueda de adquisiciones. Primero, difundir con facilidad las prácticas administrativas de Safeway a través de toda la empresa adquirida. Burd se enfocó en comprar cadenas regionales. Segundo, para minimizar la exposición a la competencia de Walmart, Burd se enfocó en adquirir cadenas urbanas y no rurales. Con base en esto, en 1997 y 2001, Safeway compró alrededor de 160 mercados Von en la parte sur de California, cerca de 100 tiendas de abarrotes Dominick's en Chicago, el principal minorista de alimentos de Alaska, Carr Gottstein Foods, 115 mercados Randall con sede en Texas, 36 Genuardi's Family Markets con sede en Pensilvania y 11 ABCO Desert Markets en Arizona. En conjunto estas adquisiciones consolidaron la posición de Safeway en las áreas urbanas, gracias a lo cual logró protegerse contra la competencia que suponía Walmart. En 2000, sólo 6% de las tiendas Safeway estaban ubicadas cerca de los supercentros Walmart; las cifras comparables de Kroger y Albertson eran de 30 y 20%, respectivamente.³²

Resultados financieros

Durante la gestión de Burd, los resultados financieros de Safeway mejoraron cada año entre 1993 y 2001 (figura 2). Por una parte, Burd logró reducir la deuda de Safeway de \$3 000 millones a principios de la década de los noventa a menos de \$2 000 millones en 1996, al eliminar una parte de la deuda y reestructurar la otra.³³ Por otro lado, durante el periodo de nueve años, entre

Figura 2 Retorno de Safeway durante el liderazgo de Burd: los años de la recuperación, 1993-2001

	Ventas (en millones de dólares)	Utilidad neta (en millones de dólares)	Utilidad como porcentaje de las ventas
1993	15 215	123	0.8%
1994	15 627	240	1.5%
1995	16 398	326	2.0%
1996	17 269	461	2.7%
1997	22 484	557	2.5%
1998	24 484	807	3.3%
1999	28 860	971	3.4%
2000	31 077	1,092	3.4%
2001	34 301	1,294	3.7%

Fuente: "Safeway Inc." *Hoover's Handbook of American Business 1997*, 1173, *Hoover's Handbook of American Business 2006*, 752.

1993 y 2001, Burd logró aumentar los ingresos de Safeway a más del doble y su margen de utilidad neta ascendió de 0.8 a 3.7%, como se muestra en la figura 2. Durante el mismo periodo, el precio de las acciones de Safeway aumentó casi 20 veces, lo que representó una adición de \$10 000 millones al valor de mercado de la empresa. Para 2000-2001, de acuerdo con analistas de la industria, Safeway se había convertido en el mejor minorista en su clase, “un magnífico operador con excelentes posibilidades de crecimiento”, y en el minorista de alimentos más rentable entre las principales cadenas estadounidenses de supermercados.³⁴

EL SAFEWAY DE BURD: LA CRISIS DE PRINCIPIOS DE ESTE SIGLO

La recuperación de Safeway se detuvo en seco en 2002, como consecuencia de una recesión económica que repercutió en grandes segmentos de la industria minorista. La recesión de 2002 a 2003 alejó a los compradores de las cadenas de supermercados tradicionales y los orilló hacia las tiendas de alimentos de descuento. Para 2002, alrededor de 15% de las tiendas de Safeway competía de manera directa con los supercentros Walmart, y una gran parte de las tiendas de la cadena, en especial las californianas, se vieron expuestas a la competencia de los clubes de almacenes, en especial de las tiendas Sam's Club y Costco. Gracias a los beneficios que le daba tener una ventaja basada en los costos de mano de obra de 20 a 40% menores (incluidas las prestaciones de salud), en relación con los abarroteros tradicionales, las tiendas Walmart conservaron su rentabilidad durante la recesión. Por el contrario, Safeway registró pérdidas durante 2002 y 2003; sus ventas “en la misma tienda”, una medida estándar del desempeño de la industria minorista, disminuyeron, y el precio de sus acciones perdió cerca de 50% de su valor en dos años. Otras cadenas minoristas tradicionales, en especial, Kroger y Albertson, también se enfrentaban a muchas dificultades. Tanto Kroger como Albertson fueron incapaces de mostrar un aumento en sus ingresos comparables con los de Walmart, y cada uno experimentó un decrecimiento sustancial en el precio de sus acciones durante el periodo de cinco años que terminó en 2004.³⁵

A medida que la recesión se profundizaba, Steve Burd asumió el liderazgo de la industria. Se dio cuenta de la amenaza competitiva que Walmart suponía para la industria minorista sindicalizada y estaba determinado a reducir los costos de Safeway, combatir a los sindicatos, generar utilidades y competir frente a frente contra Wal-

mart. “No habrá alguien más determinado, tenaz, enfocado y dispuesto a trabajar duro que nosotros”, declaró en una conferencia de inversionistas en 2002. Burd se erigió en líder de la campaña industrial por reestructurar los contratos laborales; buscaba reducir la brecha de los costos de mano de obra entre Safeway y Walmart “en cada negociación [contractual] sin excepción alguna”. Buscó reducir esta brecha a cualquier costo, por ejemplo, mediante un sistema salarial de dos niveles, los retiros voluntarios, la redefinición de los costos de los servicios médicos, el rediseño de los planes de pensiones, la flexibilización de las reglas laborales de los sindicatos y la imposición de congelamientos salariales.³⁶

La necesidad de reducir los costos de la mano de obra era urgente, pues Walmart estaba ingresando a la industria minorista a una velocidad extraordinaria. Comenzó vendiendo alimentos en 1988; para 2001, superó a Kroger como el vendedor de abarrotes más grande de la nación, con ventas anuales de \$53 000 millones. Tres años más tarde, Walmart duplicó sus ventas anuales de alimentos. Entre 1998 y 2001 aumentaron a un ritmo de 20% anual, y entre 2002 y 2005, el número de supercentros Walmart aumentó de 1 100 a 1 900. A medida que aumentaba sus ventas de abarrotes, las cadenas de supermercados tradicionales perdían participación de mercado. La participación de mercado combinada de los grandes supermercados tradicionales disminuyó de 76% en 1996 a 66% en 2003, y se esperaba que disminuyera a 55% en 2010. Una razón de este decremento proyectado en la participación de mercado fue que Walmart planeaba ingresar a California, el mercado principal de Safeway, a una escala masiva. Después de anunciar sus planes de abrir 40 nuevos supercentros en California para 2008, Walmart construyó un gigantesco centro de distribución de 120 800 metros cuadrados en el sur de California, diseñado para dar soporte a entre 100 y 200 tiendas.³⁷

La maniobra de Walmart supuso una amenaza directa para Safeway. Para responder a ella, Burd decidió renegociar los contratos laborales de Safeway, con lo que desafió a UFCW, el sindicato representante de los trabajadores abarroteros, y provocó una huelga. Al elegir el sur de California como campo de batalla contra la UFCW, Burd se aseguró de que sus dos competidores más cercanos en el sur de California, Kroger (propietario de las tiendas de abarrotes Ralphs) y Albertson, se unieran a sus esfuerzos por reducir las tarifas laborales y dejaran sin empleo a sus trabajadores mientras durara la huelga. El resultado fue un paro laboral en toda la industria que involucró a las tres cadenas de supermercados.

El paro laboral del sur de California tuvo como fin combatir la propuesta de Safeway de reducir las prestaciones de salud y de pensiones, y crear un sistema de

remuneración y prestaciones de dos niveles en el que los empleados recién contratados recibirían salarios y prestaciones mucho más bajos que los empleados actuales. La huelga estalló el 11 de octubre de 2003, después de que 97% de los representantes sindicales rechazara la propuesta de contrato laboral. Cuando los 20 000 empleados de Safeway declararon la huelga en 290 tiendas Vons y Pavilions (propiedad de Safeway), las 560 tiendas Ralphs y Albertson de Kroger y Albertson, impidieron la entrada a sus casi 50 000 empleados en una maniobra conocida como cierre patronal.³⁸

Desde el principio, Burd estaba determinado a presionar a los huelguistas hasta que no tuvieran otro remedio que rendirse. El paro laboral fue amargo, enconado y largo, con una duración de cuatro meses y medio. En un inicio, el sindicato pagó a los trabajadores huelguistas y no huelguistas prestaciones por \$240 a la semana. Pero a medida que el paro laboral se prolongaba, estas prestaciones semanales se redujeron a la mitad, lo cual generó un creciente número de desalojos entre los huelguistas y otros empleados afectados que dependían del pago mensual de la renta. Para el 1 de enero de 2004, 12 semanas después de iniciada la huelga, los trabajadores en paro, huelguistas o no, perdieron su cobertura de servicios médicos pagada por el empleador. Conforme la lucha entre el sindicato y las tres empresas se intensificaba, el gobernador de California, Arnold Schwarzenegger, anunció que estaba dispuesto a mediar en la disputa. Si bien los líderes sindicales acogieron con beneplácito la iniciativa del gobernador, los empleadores rechazaron esta intromisión, por lo que designaron a un mediador que facilitara la resolución de la huelga.³⁹ Dos semanas más tarde, el 1 de marzo de 2004, la huelga terminó con el voto del contrato que ratificaba el acuerdo laboral favorable para la gerencia. De hecho, los empleados de Safeway, Kroger y Albertson ratificaron una oferta contractual muy similar a la que habían rechazado de manera contundente al principio de la huelga.

El contrato laboral del sur de California establecía un sistema de remuneraciones y prestaciones de dos niveles a aplicarse entre los empleados de Safeway, Kroger y Albertson. El sistema distinguía entre dos tipos de empleados: los empleados a quienes se les pagaría con base en una escala A y los empleados de reciente contratación a los que se les pagaría con base en una escala B. Con base en las disposiciones de este contrato, la progresión remunerativa anual para los empleados en la escala B era mucho más lenta que la progresión remunerativa de los empleados de la escala A; por ejemplo, un cajero de supermercado recién contratado llegaba al tope de su escala remunerativa en seis años, mientras que un cajero veterano alcanzaba ese nivel en dos años. Además, las dos escalas estaban diseñadas de manera que nunca se

fusionaran; por otra parte, se esperaba que la remuneración más alta que recibían los empleados de la escala B fuera considerablemente más baja que la remuneración máxima que recibían los empleados de la escala A (por ejemplo, en el contrato se prescribía la existencia de una brecha de 16% entre el tope de remuneración de los veteranos y el de los cajeros recién contratados). Además, el contrato redujo de manera drástica las prestaciones de salud, en especial entre los nuevos empleados (la contribución del empleador a la cobertura de atención médica ascendía a \$4.60 por hora de trabajo para los empleados de la escala A y a \$1.35 por hora para los de la B). Por último, los nuevos empleados recibían prestaciones por concepto de pensión más bajas y sus períodos vacacionales eran más cortos que los de los empleados veteranos, con base en el contrato.⁴⁰

El contrato “reestructurado” beneficiaba a la gerencia de varias formas. Primero, se esperaba que cerca de una tercera parte de todos los empleados de Safeway se convirtieran en empleados de nivel básico para cuando el contrato expirara dentro de tres años; en palabras de un analista de la industria que comentaba acerca de la huelga: “el sistema de dos niveles... en el sur de California tiene una gran cantidad de ahorros, los cuales sólo aumentan con el tiempo”.⁴¹ En total, se esperaba que el acuerdo ahorrara a Safeway \$4 por empleado en remuneraciones y prestaciones para cuando el periodo de vigencia del contrato terminara, es decir, tres años; estos ahorros reducían pero no eliminaban la brecha en cuanto los costos de mano de obra entre la cadena con sede en Pleasanton, California y Walmart. Segundo, varios huelguistas no regresaron a trabajar; como consecuencia, la proporción de empleados de escala B que trabajaron los siguientes años era mayor que lo que se había anticipado y por tanto también los ahorros en costos proyectados.⁴² Tercero, y quizás lo más importante, las repercusiones del contrato, y de la larga huelga, en el futuro de la industria minorista, y en especial de Safeway, tuvieron un largo alcance. El contrato laboral inducido por la huelga en el sur de California, estableció el escenario para negociaciones contractuales similares por parte de Safeway y los sindicatos UFCW en el norte de California y en toda la nación.

EL SAFEWAY DE BURD: LOS ESFUERZOS DURANTE LA RECUPERACIÓN Y RESURGIMIENTO

Sin lugar a dudas, el paro laboral del sur de California fue muy costoso para la gerencia. Las tres empresas que participaron en él perdieron una suma combinada de más de

\$2 000 millones en ventas. Tales pérdidas tuvieron repercusiones directas sobre el desempeño financiero de cada empresa; ésta es una de las razones por las que Safeway perdió casi \$700 millones en el cuarto trimestre de 2003 y \$170 millones durante el año fiscal que terminó el 31 de diciembre de 2003. Además, después del fin de la huelga, la recuperación fue lenta. Los compradores que habían dejado de visitar las tiendas Vons y Pavilion de Safeway durante la huelga no regresaron a la tienda inmediatamente después del paro. En consecuencia, el distrito del sur de California de Safeway no recuperó la totalidad de sus niveles de ventas y utilidades sino hasta 2006.⁴³

Sin embargo, los beneficios a largo plazo de la huelga superaron los costos que habían supuesto para la gerencia. Una vez que la huelga se resolvió, Safeway lanzó una campaña masiva para reestructurar un creciente número de contratos salariales a partir de las líneas del contrato laboral de dos niveles del sur de California. Si bien los contratos sindicales que abarcaban a las tiendas de Safeway en la división occidental, es decir, a los estados de Maryland, Virginia y Washington D.C., manifestaban la estructura de dos niveles mucho antes de que estallara la huelga en el sur de California, la mayoría de las tiendas Safeway en todas partes continuaron operando bajo el contrato laboral tradicional de un nivel. Estos contratos eran ahora el blanco de Burd. Para difundir el sistema de remuneración y prestaciones de dos niveles entre los 400 contratos laborales negociados de Safeway, Burd reestructuró los contratos laborales en Chicago, el norte de California, Arizona y Nevada, con lo que logró que la mayoría de las tiendas Safeway adoptara el sistema de remuneración y prestaciones de dos niveles para 2005.⁴⁴

Además de establecer el sistema de dos niveles, los nuevos contratos sindicales de Safeway contemplaban la posibilidad de retiros voluntarios de los empleados, los cuales aceleraron la sustitución de empleados de nivel superior por empleados de nivel básico, pues alentaban a los empleados costosos a retirarse antes y así poderlos reemplazar por empleados con remuneraciones más bajas. Safeway, por ejemplo, ofreció retiro voluntario a miles de empleados en el norte de Carolina (en San Francisco Bay Area y el distrito de Sacramento) y Chicago durante 2005 y 2006, con liquidaciones de entre \$30 000 y \$35 000. Los retiros voluntarios en el norte de California y Chicago costaron a Safeway \$23 millones tan sólo en el cuarto trimestre de 2005; no obstante, los ahorros proyectados resultantes de tales retiros eran mayores: Safeway esperaba ahorrar \$30 millones al año después del retiro voluntario de un gran número de empleados no sindicalizados con altos niveles de remuneración.⁴⁵

Reducir los costos de la mano de obra fue tan sólo un elemento en la estrategia de recuperación de Safeway. Renovar la línea de productos de la cadena y remodelar sus tiendas fue otro.

Históricamente, los clientes de los supermercados han estado divididos en dos amplias categorías: los compradores conscientes del precio y los compradores de productos de alta calidad. Los supermercados tradicionales operaban en un punto intermedio entre estos dos amplios nichos de mercado, con una participación de mercado de 70%. Pero el “medio” estaba ahora bajo el ataque de las tiendas de descuento de grandes dimensiones, por un lado, y por el otro, los minoristas de alimentos selectos. De ahí la necesidad de una estrategia, articulada por Burd, de atraer a ambos tipos de compradores: los compradores conscientes del precio (el cliente típico de Walmart) y los compradores de productos de alta calidad (los clientes típicos de Whole Foods).⁴⁶

Para atraer a los compradores de descuento, Burd redujo, la brecha de precios entre los productos de Safeway y los de Walmart, mejoró el merchandising en tienda y la calidad de los productos de Safeway. La empresa lanzó una variedad nueva y ampliada de artículos seleccionados de marca privada Safeway y los vendía a precios competitivos. En 2005, por ejemplo, Safeway operaba farmacias en 75% de sus tiendas de abarrotes, con ofertas de docenas de productos farmacéuticos Safeway Select, que iban desde artículos de salud y belleza hasta medicamentos sin prescripción como analgésicos.⁴⁷

Para atraer a los compradores de alto nivel, Safeway introdujo el formato Lifestyle las tiendas de lujo. Sin importar que fueran recién construidas o remodeladas, las tiendas Safeway Lifestyle eran más grandes (de 55 000 metros cuadrados) y más atractivas para los compradores que las tiendas regulares. Con pisos de madera, mejor iluminación e interiores más cálidos y modernos, las tiendas Lifestyle contaban con florerías, farmacias, panaderías, comidas listas para consumir, departamentos de frutas y verduras más grandes, selecciones de vinos de calidad y mostradores de cafeterías Starbuck.⁴⁸ En 2004, las tiendas Lifestyle ofrecían a los clientes hasta 100 productos agrícolas orgánicos (en comparación con las 150 ofertas orgánicas disponibles para los compradores en las tiendas Whole Foods). Burd observó, “Sentimos que el comprador de Whole Foods es un comprador de Safeway... Pensamos que podemos capturar parte del negocio de [Whole Food] si ofrecemos más productos orgánicos”.⁴⁹ Mediante una campaña de marketing de \$100 millones, Safeway se posicionó como una alternativa barata y conveniente a los mercados Whole Foods

y como una alternativa lujosa y elegante a Walmart y otros rivales con tiendas de grandes superficies. Después de la campaña, las tiendas Lifestyle constituían hasta 43% de todas las tiendas Safeway en 2007; para 2009, se esperaba que Safeway convirtiera 90% de sus tiendas al formato Lifestyle.⁵⁰

El éxito del proyecto Lifestyle fue un elemento importante en la recuperación y resurgimiento de Safeway. Una razón de esto era las tiendas Lifestyle generaban entre 30 y 35% más ventas que las tiendas convencionales. Otra consistía en que los compradores de las tiendas Lifestyle mostraban una mayor lealtad que los compradores en las tiendas convencionales. Además, el aumento en las ventas que experimentaron las tiendas de Safeway remodeladas como tiendas Lifestyle superó por casi 25% el crecimiento en las ventas de las tiendas Safeway remodeladas como tiendas convencionales.⁵¹

En conjunto, el lanzamiento del formato Lifestyle renovó la línea de productos de la cadena, impulsó el cambio hacia los contratos laborales de dos niveles y la implementación exitosa de los retiros voluntarios de los empleados, todo esto contribuyó al resurgimiento de Safeway durante 2004-2006. La recuperación comenzó en 2004, cuando la utilidad neta de Safeway ascendió a \$560 millones, después de una pérdida de \$170 millones un año antes. En 2005, Safeway experimentó un crecimiento de 4% en "ventas en la misma tienda", generó un crecimiento de 7% en los ingresos totales y registró una tasa de rendimiento sobre las ventas de 1.5%.⁵² El desempeño de Safeway en 2006 fue aún más impresionante. Las utilidades de 2006 de Safeway aumentaron 21%, el precio de sus acciones se duplicó y sus tiendas Lifestyle impulsaron 80% del crecimiento en ingresos totales.⁵³

Sin embargo, Burd debía abordar dos grandes problemas que tenían efectos negativos en el desempeño financiero general de Safeway. El primero fue el gran incremento en las tasas de rotación de empleados. El segundo fueron las crecientes dificultades que Safeway

estaba experimentando con algunas de sus recientes adquisiciones.

La introducción del sistema de remuneración y de prestaciones de dos niveles generó tasas de rotación más altas y, a su vez, costos de reclutamiento y contratación más altos. El sistema de dos niveles menoscabó la estabilidad de los empleados debido a que los recién contratados no consideraban más sus empleos como un camino profesional, por tanto, era más probable que renunciaran y buscaran un empleo alterno. Un analista en 2006, estimó que las tasas de rotación anuales entre los nuevos empleados de supermercados durante el primer año del contrato de dos niveles aumentaron a cerca de 10 y 12%. En el sur de California, las tasas de rotación de los empleados eran más altas: después de la huelga en el sur de California, las tasas de rotación entre los reclutas de primer año superaban 75%, casi el doble de la norma en la industria.⁵⁴

Se requirieron medidas urgentes. Frente a la presión implacable de Walmart sobre la industria minorista en California, Burd tuvo que reconstruir las relaciones entre la gerencia y los trabajadores en Safeway, recuperar la confianza y el apoyo de los empleados y aumentar su lealtad y compromiso con la empresa.

Además, Safeway no pudo integrar varias de las cadenas que adquirió durante 2005, en especial los mercados de alimentos Randall con sede en Texas, los Genuardi Family Markets en Pensilvania y estados adyacentes y los supermercados Dominick con sede en Chicago. Al reemplazar los productos regionales con marcas privadas, Safeway subestimó las lealtades a las marcas locales, lo que alejó a los clientes.

En la competencia frontal con Walmart, Burd tuvo que tomar una difícil decisión: ¿debía Safeway incrementar la inversión en sus cadenas de bajo desempeño que acababa de adquirir en Pensilvania, Chicago y Texas, o debía venderlas y desinvertir en adquisiciones poco exitosas?

Notas

1. "Safeway Inc.", *Hoovers' Handbook of American Business 2006* (Austin: Hoovers Business Press), 752.
2. Ibid.
3. Janet Adamy, "Trends (A Special Report): Groceries; New Food, New Look", *Wall Street Journal*, 21 de noviembre de 2005.
4. Neil Buckley, "Wal-Mart's Spread Starts to Plague the Supermarkets", *Financial Times*, 28 de agosto de 2002; "Wal-Mart Stores Inc.", "The Kroger Co.", "Safeway Inc.", Base de datos de ProQuest.
5. "The Kroger Co.", Hoovers Online. Pro Quest; Janet Adamy, "Trends (A Special Report)."
6. Standard & Poor's, "Supermarkets & Drugstores", *Industry Surveys*, 27 de enero de 2005, 17; Mark Hamstra, "The New Era; Labor Creates Challenges", *Supermarket News*, 8 de mayo de 2006.
7. Citado en Tim Ferguson, "Business World: Safeway in the Market for Labor Savings Again", *Wall Street Journal*, 16 de junio de 1992.
8. Standard & Poor's, "Supermarkets & Drugstores", 16-19.
9. Janet Adamy, "Trends (A Special Report)"; Standard & Poor's, "Supermarkets & Drugstores", 9.
10. Standard & Poor's, "Supermarkets & Drugstores", 10.
11. Janet Adamy, "Trends (A Special Report)"; Standard & Poor's, "Supermarkets & Drugstores", 8.
12. "The Kroger Co.", "Whole Foods Market Inc.", "Safeway Inc.", Base de datos de ProQuest.

13. Citado en Edwin J. Perkins, *Wall Street to Main Street, Charles Merrill and Middle Class Investors* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1999), 101-102.
14. Perkins, *Wall Street to Main Street*, 111-114; "Safeway Inc.", *International Directory of Company Histories* (Detroit: St. James Press, 1999), 416.
15. Richard Tedlow, *New and Improved: The Story of Mass Marketing in America* (Nueva York: Basic Books, 1990), 196, 211, y tabla 4-11.
16. Perkins, *Wall Street to Main Street*, 115, 118-119; "Safeway Inc.", 417.
17. Perkins, *Wall Street to Main Street*, 122-123, 135-236; "Safeway Inc.", 417.
18. "Safeway Inc.", 417-418.
19. Pamela Hollie, "Safeway Flirts with Innovation", *New York Times*, 4 de agosto de 1980; Isadore Barmash, "Talking Business with Magowan", *New York Times*, 15 de marzo de 1983.
20. *New York Times*, 4 de agosto de 1980; "Corporate Strategies: Safeway Stores", *Business Week*, 5 de abril de 1982, 108.
21. Del Martin, "Why Safeway Stopped Playing it Safe", *Nation's Business*, agosto 1984, 40-42; *Business Week*, 5 de abril de 1982, 108-109; "Safeway Inc.", 471.
22. James Miller, "Safeway Stores Resolve to Keep Its Independence", *Wall Street Journal*, 16 de junio de 1986; Peter Magowan, "The Case for LBOs: The Safeway Experience", *California Management Review*, otoño de 1989, 12.
23. Peter Magowan, "The Case for LBO", 12; "Safeway Inc.", 418-419.
24. Russell Michell, "Safeway Faces Brawls in Every Aisle", *Business Week*, 7 de septiembre de 1992; Jamie Beckett, Safeway CEO Talks Strategy", *San Francisco Chronicle*, 18 de abril de 1991.
25. Russell Michell, "Safeway's Low-Fat Diet", *Business Week*, 8 de octubre de 1993, 60.
26. *Business Week*, 8 de octubre de 1993, 63; Robert Berner, "Safeway's Resurgence Is Built on Attention to Detail", *Wall Street Journal*, 2 de octubre de 1998; Carl Hall, "A New Era at Safeway", *San Francisco Chronicle*, 15 de junio de 1993.
27. *San Francisco Chronicle*, 15 de junio de 1993; Lewis Len, "Provincial Thinking", *Progressive Grocer*, enero de 1997, base de datos en línea Pro-Quest, página de inicio 50; *Business Week*, 8 de octubre de 1993, 61.
28. *Wall Street Journal*, 2 de octubre de 1998; Weinstein Steve, "The Resurrection of Safeway", *Progressive Grocer*, enero de 1997, base de datos en línea Pro-Quest Data, 16.
29. Weinstein, *Progressive Grocer*, enero de 1997.
30. Gavin Power, "Safeway Streamlining", *San Francisco Chronicle*, 21 de octubre de 1994; Kelly Barron, "The Sam Walton of Supermarkets?" *Forbes*, 19 de octubre de 1998, base de datos en línea, Pro-Quest 64; *Wall Street Journal*, 2 de octubre de 1998; "Safeway Inc.", 419. La cita es de Weinstein, *Progressive Grocer*, enero de 1997.
31. *Business Week*, 8 de octubre de 1993, 60; Weinstein, *Progressive Grocer*, enero de 1997; *Forbes*, 19 de octubre de 1998.
32. "Safeway Inc.", Hoover's 2006, "Overview" base de datos en línea Pro-Quest; James Peltz, "Wall Street California; Stock Spotlight: Safeway", *Los Angeles Times*, 26 de diciembre de 2000.
33. "Safeway Inc.", 419.
34. Citado en *Los Angeles Times*, 26 de diciembre de 2000. Pero también vea James Peltz y Melinda Fulmer, "The Supermarket Strike", *Los Angeles Times*, 19 de octubre de 2003.
35. Elliot Zwiebach, "Safeway Plan to Revitalize", *Supermarket News*, 18 de noviembre de 2002; Jenny Strasburg, "Wal-Mart Fires Back", *San Francisco Chronicle*, 24 de septiembre de 2004; Dale Kasler, "Supermarket Wars Come to Sacramento", *Sacramento Bee*, 13 de julio de 2004; *Los Angeles Times*, 19 de octubre de 2003; *Financial Times*, 28 de agosto de 2002; "Safeway on Record: Steve Burd", *San Francisco Chronicle*, 29 de agosto de 2004.
36. Citado en *Supermarket News*, 18 de noviembre de 2002.
37. *Financial Times*, 28 de agosto de 2002; *San Francisco Chronicle*, 29 de agosto de 2004 y 24 de septiembre de 2004.
38. Debora Vrana y Nancy Cleland, "The Supermarket Strike; Safeway Takes a Hard Line", *Los Angeles Times*, 17 de octubre de 2003; Steven Greenhouse, "Labor Raises Pressure on California Supermarkets", *New York Times*, 10 de febrero de 2004.
39. *New York Times*, 10 de febrero de 2004.
40. Nancy Cleland y James Peltz, "2-Tier Plan is Crucial to Grocery Pact", *Los Angeles Times*, 28 de febrero de 2004.
41. *Los Angeles Times*, 28 de febrero de 2004.
42. Melinda Fulmer, "Safeway Sees Gains in Labor Pact", *Los Angeles Times*, 9 de septiembre de 2004; Elliot Zwiebach, "Safeway Sees Contract Progress", *Supermarket News*, 25 de octubre de 2004.
43. *New York Times*, 10 de febrero de 2004; Louise Lee, "Will Safeway CEO Get Locked Out?" *Business Week*, 1 de marzo de 2004, 82; "Safeway: Chmn. & CEO Interview", *CEO Wire*, 5 de abril de 2005.
44. *San Francisco Chronicle*, 29 de agosto de 2004; Francine Knowles, "Dominick's Employees Give Contract a Big O.K.", *Chicago Sun Times*, 1 de noviembre de 2005.
45. Dale Kasler, "Safeway Offers Cash to Get Workers to Quit", *Sacramento Bee*, 5 de julio de 2005; Sandra Guy, "Goodies in Store at Dominick's", *Chicago Sun Times*, 24 de febrero de 2006.
46. *CEO Wire*, 5 de abril de 2005.
47. Doug Desjardins, "Lifestyle Format is Life Force behind Healthier Numbers", *Drug Store News*, 1 de mayo de 2006.
48. "Safeway Inc.", Hoover's 2006, "Overview;" *Drug Store News*, 1 de mayo de 2006.
49. Citado en Elliot Zwiebach, "Burd Sees Safeway Costs Declining in Next Few Years", *Supermarket News*, 13 de septiembre de 2004.
50. "Safeway Inc.", Hoover's 2006, "Overview;" Kopin Tan, "Safeway: Ripe for a Fall?", *Barron's* 1 de enero de 2007, 15.
51. *Chicago Sun Times*, 24 de febrero de 2006; Elliot Zwiebach, "Annual Meeting: Lifestyle Stores Difficult to Duplicate", *Supermarket News*, 5 de junio de 2006.
52. "Safeway Inc.", Hoover's 2006. "Annual Financials", en línea; *Drug Store News*, 1 de mayo de 2006.
53. *Barron's* 1 de enero de 2007, 15.
54. Mark Hamstra, "The New ERA; Labor Creates Challenges, Opportunities", *Supermarket News*, 8 de mayo de 2006.



CASO 22

CADBURY SCHWEPPES: AL CONTROL DE LA INDUSTRIA DE LA CONFITERÍA

En octubre de 2002, Sir John Sunderland, presidente y CEO de Cadbury Schweppes, contempló el futuro de su empresa global dedicada a la producción de dulces y bebidas. Durante la década pasada, la empresa había realizado varias adquisiciones para complementar su portafolio de chocolates, bebidas carbonatadas, confitería (dulces) y goma de mascar. Ahora estaba considerando licitar para la adquisición de Adams, la segunda empresa más importante en el negocio mundial de la goma de mascar y el líder en la industria de la confitería con su marca Halls. Después de estudiar la adquisición durante varios meses, su director estratégico, Todd Stitzer y el equipo de negociación para la compra de Adams, llegaron a un punto en el que era demasiado tarde para retroceder. Sunderland sabía que habría de ofrecer más de \$4 000 millones para tener alguna oportunidad de ganar. ¿Debían continuar con la oferta y, si era así, era sensato endeudarse a tal grado para financiar la adquisición? A un precio tan alto como éste, ¿qué tanta certeza podría tener el equipo de Cadbury Schweppes de que esta adquisición crearía valor? ¿La estrategia detrás de la adquisición era sensata y cómo podría el equipo directivo ejecutar una adquisición de manera exitosa y un plan de integración de esta magnitud? (figuras 1a, 1b y 2).

HISTORIA DE CADBURY SCHWEPPES

Cadbury Schweppes se formó como consecuencia de la fusión en 1969 de una empresa productora de bebidas iniciada por Jacob Schweppe en 1783 en Génova, Suiza, y un negocio de chocolate iniciado por John Cadbury en

Birmingham, Reino Unido, en 1824. Si bien Schweppes era mejor conocido por sus mezcladores, como el agua tónica, la empresa era el tercer competidor más importante en el negocio de las bebidas después de Coca-Cola y PepsiCo. Cadbury era el cuarto jugador en el negocio global de los chocolates, después de su salida de negocios relacionados como los biscuits (galletas) y de una reestructuración en la década de los ochenta. Esto enfocó a la empresa en sus marcas centrales de bebidas y dulces; en el caso de sus marcas de bebidas, la empresa las trató de fortalecer con las adquisiciones de las marcas de bebidas carbonatadas Canada Dry y Sunkist (1986), Dr. Pepper y Seven-Up (1995) y Orangina (2001) mientras se expandía en el área de bebidas no carbonatadas con Mott's (1982), Hawaiian Punch (1999) y Snapple (2000). En cuanto a la dulcería, la empresa adquirió empresas no relacionadas con el chocolate como Trebor (1989), Bassett (1989) y Hollywood, su primera adquisición de empresas productoras de goma de mascar (2000). A principios de 2002, Cadbury Schweppes se aventuró con una intensidad mayor en la industria de la goma de mascar con la adquisición por 307 millones de dólares de la empresa danesa, Dandy (figura 3).

Aunque muchas de estas adquisiciones se consideraron éxitos, muchos percibían que Snapple y Orangina entrañaban muchos desafíos de integración administrativa, y Cadbury Schweppes estaba determinada a no repetir el error de abandonar por mucho tiempo sus empresas recién adquiridas. De hecho, en 2002, las oficinas corporativas de dos de los tres negocios estadounidenses de bebidas estaban a menos de 32 kilómetros de distancia entre sí y aún no se habían consolidado.

Los profesores David Collis y Toby Stuart y el investigador asociado, Troy Smith, prepararon este caso. Los casos HBS se desarrollan únicamente como base para la discusión en clase. No tienen la intención de respaldar, ser fuentes de datos básicos o ilustrar la eficacia o ineficacia de las administraciones.

Copyright © 2008, 2009 President and Fellows of Harvard College. Para solicitar copias o autorización para reproducir los materiales, llame al 1 800 545 7685, escriba a Harvard Business School Publishing, Boston, MA 02163 o vaya a <http://www.hbsp.harvard.edu>. Ninguna parte de esta publicación puede reproducirse, almacenarse en un sistema de recuperación, usarse en una hoja de cálculo o transmitirse por medio o forma alguna, electrónico, mecánico, fotocopias, grabación, etcétera, sin la autorización de Harvard Business School.

Figura 1a Estados financieros de Cadbury Schweppes, 1997-2001 (en millones de £)^a

	1997	1998	1999	2000	2001
INGRESOS	4 220	4 106	4 301	4 575	4 960
Costos comerciales	(3 592)	(3 464)	(3 600)	(3 800)	(4 036)
Reestructuración/Amortización/Depreciación de las instalaciones	(28)	(91)	(67)	(62)	(93)
Artículos no comercializables	412 ^b	38	350 ^b	27	31
Participación de los resultados en sociedades	31	38	35	65	57
Interés neto	(64)	(57)	(61)	(49)	(106)
Impuestos	(259)	(181)	(208)	(224)	(241)
UTILIDADES DEL PERÍODO	720	389	750	532	572
Inversiones y efectivo	768	520	561	508	457
Cuentas por cobrar	711	760	798	923	996
Acciones	419	409	404	458	487
Activos tangibles	1 294	1 297	1 476	1 562	1 764
Activos intangibles y buen nombre comercial	1 575	1 607	1 725	3 163	3 721
ACTIVO TOTAL	4 767	4 593	4 964	6 614	7 425
Pasivo circulante	1 828	1 744	1 715	2 937	2 389
Deuda	716	551	362	489	1 461
Provisión para obligaciones y cargos	248	158	263	350	392
CAPITAL TOTAL	1 975	2 140	2 624	2 838	3 183
Crecimiento neto de ventas	-	-2.7%	4.7%	6.4%	8.4%
Margen de utilidad neta	17.1%	9.5%	17.4%	11.6%	11.5%
Utilidad neta/activos	15.1%	8.5%	15.1%	8.0%	7.7%
Utilidad neta/capital	36.5%	18.2%	28.6%	18.7%	18.0%

Fuente: Compilado por Cadbury Schweppes Annual Reports, <http://www.cadburyschweppes.com/EN/Downloads/DownloadLibrary.aspx>, visitado en mayo de 2007.

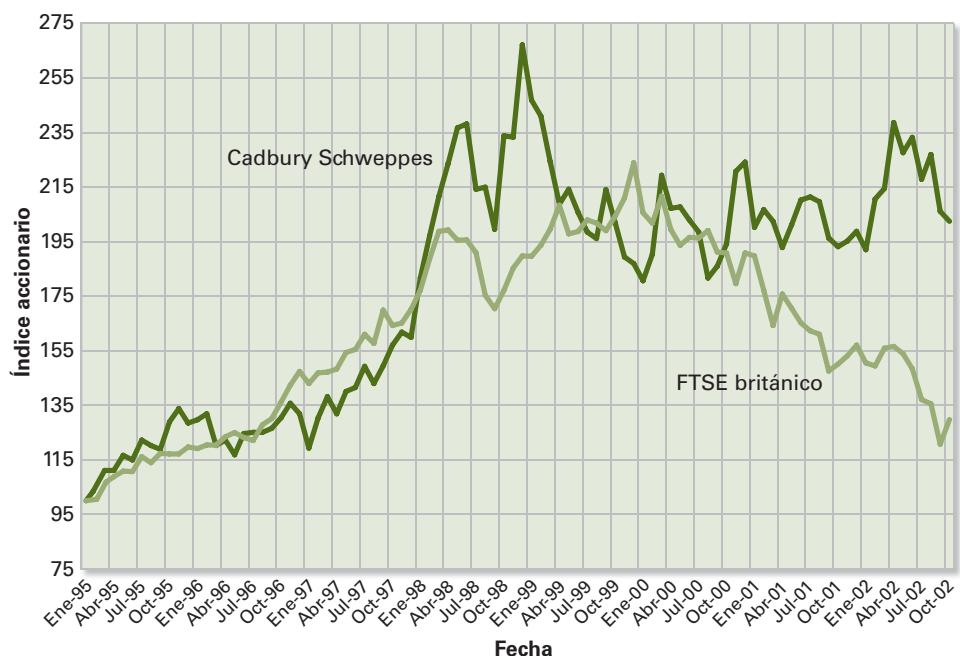
^aEl tipo de cambio promedio durante el periodo fue de 1.58 libras por dólar.

^bRepresenta las utilidades sobre la venta de subsidiarias e inversiones, en especial de marcas de bebidas.

Figura 1b Resultados de Cadbury Schweppes por segmento, 1998-2001 (sólo operaciones continuas; en millones de £)

Segmento	1998			1999			2000			2001		
	Utilidad de operación	Ingresos	Rendimiento operativo sobre ventas	Utilidad de operación	Ingresos	Rendimiento operativo sobre ventas	Utilidad de operación	Ingresos	Rendimiento operativo sobre ventas	Utilidad de operación	Ingresos	Rendimiento operativo sobre ventas
Bebidas de Norteamérica	1 129	285	25.24%	1 264	332	26.27%	1 522	403	26.48%	2 168	541	24.95%
Bebidas Europa	436	52	11.93%	470	62	13.19%	481	78	16.22%	571	91	15.94%
Confitería Europa	1 396	194	13.90%	1 401	198	14.13%	1 427	200	14.02%	1 532	212	13.84%
Confitería América	265	43	16.23%	286	41	14.34%	304	44	14.47%	312	44	14.10%
Asia-Pacífico	493	75	15.21%	535	92	17.20%	561	98	17.47%	639	109	17.06%
África, India y Medio Oriente	264	30	11.36%	271	29	10.70%	272	28	10.29%	288	34	11.81%
Central y otros	16	-63	n/d	7	-69	n/d	8	-76	n/d	9	-101	n/d

Fuente: Compilado por Cadbury Schweppes Annual Reports, <http://www.cadburyschweppes.com/EN/Downloads/DownloadLibrary.aspx>, visitado en mayo de 2007.

Figura 2 Índice accionario de Cadbury Schweppes, enero de 1995 a octubre de 2002

Fuente: Thomson Datastream, visitado en junio de 2007.

Nota: Enero 31 de 1995, fijado en 100.

Figura 3 Principales marcas de Cadbury Schweppes

Bebidas		Confitería	
Dr Pepper	Snapple	Cadbury's Dairy Milk	Trebor
Schweppes	Mott's	Flake	Bassett
7 UP	Hawaiian Punch	Crunchie	Hollywood
Canada Dry	YooHoo	Crème Egg	Dandy
A&W	Clamato	Roses	Kent
Orangina		Milk Tray	

Fuente: Adaptado de Cadbury Schweppes, "CSFB Conference", Cadbury Schweppes, marzo de 2002, 5, http://www.cadburyschweppes.com/NR/rdonlyres/B77B8867-7984-4845-A2AC-9442B3B577B4/0/csfm_march2002.pdf, visitado en octubre de 2007; Cadbury Schweppes, "MSDW Global Consumer Conference", Cadbury Schweppes, 6 de noviembre de 2001, Nueva York, http://www.cadburyschweppes.com/NR/rdonlyres/78782B8F-8E53-49B9-8D32-DFF911547118/0/msdw_112001_bw.pdf, visitado en octubre de 2007.

A nivel geográfico, el negocio de las bebidas estaba enfocado en Norteamérica, Europa y Australia, después de haber liquidado marcas de bebidas en 160 diferentes mercados. Desde la adquisición de Dr. Pepper y Seven-Up en 1995, el negocio había aumentado de manera constante y producido sinergias de costos. Sin embargo, Cadbury Schweppes conservó un distante tercer lugar en el negocio estadounidense de las bebidas sin alcohol, con 9.5% del volumen total, y durante los dos años previos había perdido participación de mercado a manos de empresas líderes como Coca-Cola (27.1%), Pepsi (26.4%) y Nestlé.¹ Aunque Coca-Cola y Pepsi habían atacado con un “número sin precedentes de lanzamientos de nuevos productos” como *Vanilla Coke* y *Sierra Mist*, en siete años, Cadbury Schweppes sólo había lanzado una versión nueva de Dr. Pepper, el *Dr. Pepper Fusion*. A pesar de la introducción de nuevos productos, el crecimiento era lento y puesto que las empresas embotelladoras de Pepsi sacaron de producción al *Seven-Up* en favor del *Sierra Mist*, los analistas esperaban que los volúmenes disminuyeran a dos dígitos durante el año siguiente.² La empresa era la séptima en el mercado de bebidas no alcohólicas más fragmentado de Europa occidental y si bien Cadbury Schweppes tenía cierta ventaja sobre Pepsi en términos de participación de mercado en Australasia, era una miniatura en comparación con Coca-Cola, cuya participación de mercado quintuplicaba la suya.³

En la industria de la confitería, la empresa tenía un alcance geográfico que abarcaba Europa, Asia, África y Australia, así como a Canadá y Argentina. La excepción era Estados Unidos, donde Cadbury Schweppes había vendido los derechos de sus marcas de dulces a Hershey en 1988.⁴ Como consecuencia, las regalías de Cadbury eran limitadas en ese país, salvo por las ventas de Crème Eggs, que alcanzaban el mayor volumen en Pascua.

En general, los márgenes operativos en la industria de la dulcería habían disminuido de alrededor de 13% en 1998 a 12% en 2002. (Esto comparado con cerca de 16% de Mars). Los márgenes operativos en la industria de la confitería de América eran de 16% en 1998 y se proyectaba que disminuyeran a 8% en 2002 (figura 1b). Esto comparado con alrededor de 19% de Mars y 17% de Hershey.⁵ Algunos afirmaban que Cadbury Schweppes “no había invertido lo suficiente en sus marcas”, y que “no había innovado”.⁶ Desde el punto de vista de P/U, la empresa era “la peor calificada en su ramo”.⁷ Un analista articuló una “visión pesimista de los dos negocios centrales de Cadbury, las bebidas carbonatadas estadounidenses y la dulcería británica. Pensamos que estos mercados enfrentan posibilidades de

crecimiento decadente y que, por tanto, el flujo central de utilidades de Cadbury está maduro”.⁸

Desde el punto de vista histórico, Cadbury Schweppes se ha administrado como una empresa descentralizada, basada en distribuciones geográficas similares a las superficies ocupadas por el imperio británico. De acuerdo con el director de planeación financiera del grupo, Mark Reckitt, “la participación del centro era en gran medida financiera, no estratégica”. Sir Dominic Cadbury, CEO hasta 1993, dirigió sus esfuerzos hacia la agilización y una mayor dirección centralizada. Estos esfuerzos fueron continuados por Sunderland, a pesar de que las oficinas corporativas desempeñaban el rol de una sociedad controladora. Los “feudos” nacionales defendían a toda costa su autonomía y la empresa era conocida por dar poca importancia a los procesos. Aunque la empresa había comenzado a organizarse a nivel regional, el impulso para el cambio nunca fue lo bastante poderoso para superar la cultura autónoma de los gerentes nacionales.

En 2002, Cadbury Schweppes tenía 98 plantas manufactureras y embotelladoras en Reino Unido (11), América (19), Europa (33), Australia y la Cuenca del Pacífico (20) y en otros países (15). Sesenta y dos plantas producían dulces, mientras que el resto producía y envasaba bebidas. La instalación más grande, en Bournville, Reino Unido, media casi 160 mil metros cuadrados.⁹ En 2000, UBS Warburg estimó que “los costos de la fábrica Cadbury eran significativamente más altos que los de sus contrapartes europeas... los costos de fábrica (incluido el staff) representaban más de 16% de las ventas, en comparación con un promedio cercano a 12 por ciento”.¹⁰

HISTORIA DE ADAMS

Adams, empresa con sede en Parsippany, Nueva Jersey, fue fundada en 1876 por Thomas Adams, el “padre” de la goma de mascar. En 1962, Warner-Lambert, una compañía farmacéutica, la adquirió y promovió sus capacidades de investigación y desarrollo para fabricar productos innovadores con beneficios funcionales para la salud, como un aliento fresco y una mejor higiene bucal. Bajo el auspicio de Warner-Lambert, Adams desarrolló Trident White (un producto para blanquear los dientes) y Recaldent que remineralizaba la dentadura.¹¹ En 1971, Warner-Lambert había consolidado su marca Halls, un fabricante de dulces supresores de la tos, en Adams, lo que le ayudó a desarrollar aún más el aspecto funcional de su portafolio. Sin embargo, hacia el final de la década

Figura 4a Estado de resultados ajustado de Adams (en millones de dólares)

	1999	2000	2001	2002 ^a	Tasa de crecimiento anual compuesto ^b
Ventas netas	1 851.5	1 957.0	1 889.8	1 853.9	0.0%
Costo de los bienes vendidos	839.1	872.4	825.9	813.1	
Utilidad bruta	1 012.4	1 084.6	1 064.0	1 040.8	0.9%
Publicidad y promoción	294.7	339.4	309.1	295.4	
Contribución de la marca	717.7	745.2	754.9	745.4	1.3%
Ventas de campo	250.8	248.4	217.5	229.3	
Otro tipo de marketing	64.6	65.2	78.5	68.6	
Gastos de distribución	83.4	93.7	97.7	93.7	
Investigación y desarrollo	31.1	33.7	w	37.7	
Gastos generales y administrativos	100.6	105.6	97.6	93.2	
Utilidad de operación	187.2	198.6	229.4	223.0	6.0%
Otros ingresos/deducciones netas	9.8	(1.2)	(0.9)	3.7	
EBIT	176.2	198.1	228.9	217.9	7.3%
Depreciación y amortización	58.6	51.1	55.1	52.3	
EBITDA	234.8	249.2	284.0	270.2	4.8%
Activos ^c	966.0	n/d	n/d	n/d	
Crecimiento neto de las ventas	-	5.7%	(3.4%)	(1.9%)	
Margen bruto	54.7%	55.4%	56.3%	56.1%	
Publicidad y promoción como porcentaje de las ventas netas	15.9%	17.3%	16.4%	15.9%	
Margen de contribución de la marca	38.8%	38.1%	39.9%	40.2%	
Venta de campo como porcentaje de las ventas netas	13.5%	12.7%	11.5%	12.4%	
Marketing y distribución como porcentaje de las ventas netas	37.5%	38.2%	37.2%	37.1%	
Investigación y desarrollo como porcentaje de las ventas netas	1.7%	1.7%	1.8%	2.0%	
Gastos generales y administrativos como porcentaje de las ventas netas	5.4%	5.4%	5.2%	5.0%	
Margen de EBITDA	12.7%	12.7%	15.0%	14.6%	
Margen de utilidad de operación	10.1%	10.1%	12.1%	12.0%	

Fuente: Adaptado de Merrill Lynch y Lazard Frères & Co. LLC, "Adams: Critical Information Package—Book1, Company Overview," septiembre de 2002, 101. Proporcionado por la empresa; 10-Ks de Warner Lambert, Thomson Research, visitado en enero de 2008.

^aÚltima estimación, septiembre de 2002.

^b1999 a la última estimación de 2002.

^cBajo Pfizer, Adams no contaba con un balance financiero propio.

Figura 4b Última estimación de 2002 de las ventas netas y EBIT de Adams por región (en millones de dólares)

	Ventas netas	EBIT	Rendimiento sobre las ventas
Estados Unidos	601	128	21%
Canadá	128	27	21%
México, Caribe, Centroamérica	423	97	23%
Mercosur	172	4	2%
Región andina	94	16	17%
Japón	136	5	4%
Europa, Medio Oriente, África	240	24	10%
Sureste asiático	68	(2)	-3%
Otros ^a	(9)	(80)	
Total ^a	1 854	218	

Fuente: Merrill Lynch y Lazard Frères & Co. LLC, "Adams: Critical Information Package—Book II, Company Overview," septiembre de 2002, 201. Proporcionado por la empresa.

^a Incluye el impacto de las operaciones, investigación y desarrollo, ajustes indirectos y globales.

de los noventa, Warner-Lambert desinvirtió recursos de Adams y redujo el número de vendedores para enfocarse en su negocio farmacéutico.¹² (figuras 4a y 4b).

En 2000, el gigante farmacéutico Pfizer adquirió a Warner-Lambert para asumir el control de exitoso medicamento para el colesterol, Lipitor. Por razones fiscales, Pfizer esperaba que Adams conservara el negocio por al menos dos años. Sin embargo, Pfizer no tenía interés en la dulcería y todos sabían que la división se vendería ya en junio de 2002.¹³

En 2000 y 2001, Adams redujo aún más su inversión en goma de mascar para apoyar el lanzamiento de Body Smarts, su nueva marca de barras energéticas y chiclosos frutales. La empresa proyectaba alcanzar el punto de equilibrio en las ventas del primer año de \$54 millones y tenía una meta de ventas a cinco años de \$250 millones. Body Smarts requería que Adams desarrollara muchas capacidades como nuevos métodos de manufactura, una cadena de suministro refrigerada y un nuevo registro de pedidos y capacidades de ventas.¹⁴ A pesar de ser la tercera marca más promovida en la categoría, con un gasto publicitario de \$26 millones, las ventas de 2001 alcanzaron sólo \$11 millones y las pérdidas en el rubro de contribución de la marca ascendieron a \$32 millones. Body Smarts salió del mercado estadounidense a finales de 2001 aunque la marca sigue vendiéndose en Canadá.¹⁵ De acuerdo con algunos directivos, Adams lo apostó todo en Body Smarts... y perdió.

En 2002, Adams tenía ocho organizaciones regionales y cinco departamentos funcionales y sus productos

principales incluían tres marcas de goma de mascar, Trident (22% de las ventas), Dentyne (11%) y la variedad de goma de mascar Bubbas (11%), junto con la marca de dulces funcionales de la marca Halls (27%). También vendía Clorets (9%) y Chiclets (6%). La marca Trident de Adams había sido pionera en la categoría de goma de mascar sin azúcar, que representaba la mitad de las ventas globales de goma de mascar para 2001, y había crecido a 14% anual desde 1999.¹⁶ Para 2002, 90% de las ventas de goma de mascar de Adams provenía de productos sin azúcar.

La empresa tenía presencia en más de 70 países pero se concentró en América de donde provenía el 75% de las ventas (figura 4b). Si bien, a nivel mundial y en Estados Unidos, estaba detrás de Wrigley, en América Latina mantenía el liderazgo en gomas de mascar y dulces a base de azúcar y había establecido una presencia en muchos mercados emergentes, lo cual representaba 40% de las ventas. Ocupaba más posiciones de liderazgo (116) en más países (33) que cualquier otra empresa de confitería.¹⁷

Adams tenía 22 instalaciones de producción en 18 países y 12 900 empleados distribuidos en 40 países. A nivel interno, la empresa contaba con una mentalidad y una estructura global; "pensar de manera global, actuar de manera local" se había convertido en un mantra.¹⁸ Con el tiempo, Adams había desarrollado la disciplina de procesos de sus compañías farmacéuticas matrices. Once de sus 22 plantas estaban configuradas con el fin de aprovechar las economías de escala, mientras las otras atendían

a mercados locales y regionales, y mitigaban el impacto de los altos aranceles a las importaciones.¹⁹ En total, 49% de los ingresos de Adams suponía transferencias de productos dentro del país, comparado con sólo 7% de las ventas de dulces de Cadbury Schweppes.²⁰ La fuerza de ventas estaba compuesta por 4 500 personas en todo el mundo, que visitaban de manera regular los 1 500 millones de establecimientos minoristas.²¹ Catorce por ciento de las ventas de Adams en 2001 provino de cuatro clientes centrales, Walmart, Costco, 7-Eleven y Exxon Mobil.²²

En 2002, Adams tenía alrededor de 155 empleados que participaban en esfuerzos de investigación y desarrollo, 115 en Morris Plains, Nueva Jersey, y 40 en los laboratorios de investigación y desarrollo en todo el mundo.²³ Tenía varias patentes basadas en materiales y secretos comerciales para innovaciones destacadas, como una base aprobada de goma de mascar y sabor encapsulado que hasta Wrigley hubiera querido replicar. Sin embargo, bajo el dominio de sus propietarios farmacéuticos Adams necesitaba entre 24 a 36 meses para llevar tales innovaciones al mercado. Quizá su innovación más prometedora era su goma de mascar con relleno en el centro. Warner-Lambert había rehusado invertir en el proyecto, puesto que carecía de beneficios funcionales. La idea sólo se mantuvo viva gracias a un proyecto de investigación y desarrollo y el compromiso de la organización japonesa con las pruebas de consumo; sin embargo, el líder del equipo del proyecto carecía de la inversión de capital necesaria para llevar el producto al mercado.

En general, el margen operativo de Adams disminuyó de 19 en 1994 a 12% en 2001.²⁴ Éstos eran resultados mediocres cuando se les comparaba con el competidor número uno en gomas de mascar, Wrigley, que hacía poco había lanzado una gran variedad de productos nuevos como *Eclipse* y *Extra Polar Ice*, y cuyos márgenes operativos eran superiores a 20%.²⁵ Entre 2001 y 2002, la participación de Wrigley en el mercado estadounidense de gomas de mascar había aumentado de 42.3 a 46.6%. En cambio, la participación de Adams había disminuido de 25.2 a 24.3%.²⁶ Algunos analistas suponían que Adams continuaría presentando problemas relacionados con los márgenes y el crecimiento, además de lo sucedido con Body Smarts.

INDUSTRIA DE LA CONFITERÍA

Demandas

En 2001, las ventas mundiales de dulces alcanzaron los \$102 000 millones, cifra constituida por 52% de chocolates, 12% de goma de mascar, 4% mentas, 3% pastillas

y 28% otros.²⁷ De 1998 a 2001, mientras los chocolates y los dulces a base de azúcar aumentaban a 1.6 y 2.5%, respectivamente, la goma de mascar estaba creciendo a 2.7% y la dulcería funcional a 5.2%. La goma de mascar azucarada tuvo un crecimiento de 0.5%, mientras el de la goma de mascar sin azúcar fue de 7.0 por ciento.²⁸

El chocolate estaba dividido en tres principales categorías: bloques, barras y chocolate en cajas. Los bloques eran piezas sólidas de chocolate, con y sin ingredientes agregados (por ejemplo, Dairy Milk de Cadbury). Las barras eran mezclas de otros ingredientes cubiertas con chocolate y por lo general vendidas por pieza en lugar de por peso (Snickers, Kit Kat). Los chocolates en caja eran un surtido de chocolates con diferentes sabores o rellenos (Milk Tray de Cadbury).²⁹

En los primeros días de la industria del chocolate, los sigilosos productores desarrollaron métodos patentados para superar la dificultad de combinar el cacao, de base oleaginosa, con leche, de base acuosa. Los fabricantes en diferentes países lo intentaron con distintos tipos de leche, como la crema fresca condensada, leche entera y leche descremada, y desarrollaron varios tipos de chocolate, cada uno con su propio sabor y textura. Como consecuencia, las preferencias de chocolate en bloque presentaban una gran variación dependiendo de la historia y los hábitos de cada país.³⁰ El ex presidente de Nestlé, Helmut Maucher, explicó, “Debido a que el chocolate en bloque es un producto tradicional con sabores tradicionales, es muy importante la orientación al mercado local, puesto que el sabor de este tipo de chocolate debe ser como uno lo recuerda de su niñez con sus abuelos, sin importar si usted es francés, italiano o alemán”.³¹ Los niveles de la demanda también variaban entre países. El consumo anual de chocolate per cápita era de 23 libras en Suiza, en comparación con 18 en Reino Unido y 12 en Estados Unidos.³² En cambio, las “barras” como las Mars, se vendían con éxito en muchos países. De manera similar, la goma de mascar se vendía igual en todas partes del mundo.

En 2002, Mars lideraba el mercado de chocolates y afirmaba tener una participación de 15.9%; sin embargo, no era líder en ninguna región. Le seguían Nestlé (14.3%), Hershey (8.9%), Cadbury Schweppes (7.7%) y Kraft (7.3%). En el mercado más grande de chocolates del mundo, el estadounidense, (con 23% del consumo global de chocolates), Hershey lideraba con 32.7%, Mars con 30.1% y Nestlé con 6.3%.³³ (figuras 5a y 5b).

El mercado global de la goma de mascar estaba liderado por Wrigley (30.6%), seguido por Adams (18.2%), Cadbury Schweppes (7.7%) y Lotte (7.3%). En Estados Unidos, Wrigley (con 46.6%) estaba seguido por Adams

Figura 5a Mercado para la confitería global

Participación en dólares de 2001	Total	Chocolate	Azúcar	Goma de mascar	Funcional (porcentaje del portafolio)
Mars	9.4%	15.9%	2.7%	–	1.0%
Nestlé	9.0%	14.3%	4.1%	–	0.6%
Hershey	6.4%	8.9%	3.3%	2.9%	3.1%
Cadbury Schweppes	6.1%	7.7%	3.9%	4.4%	7.0%
Kraft	5.3%	7.3%	4.5%	–	2.1%
Wrigley	3.8%	–	–	30.6%	20.9%
Adams	3.5%	–	3.0%	21.5%	58.0%
Perfetti	1.9%	–	4.0%	3.7%	5.8%
Lotte	1.7%	–	–	7.3%	4.8%
Venta minorista en miles de millones de dólares	100	53	35	12	10
Tasa de crecimiento anual compuesto 98-01	2.1%	1.6%	2.5%	2.7%	5.2%

Fuente: Adaptado de Cadbury Schweppes, "Acquisition of Adams Analyst Presentation, 17th December, 2002", presentación de PowerPoint, 17 de diciembre de 2002. Proporcionado por la empresa; Euromonitor International, visitado en septiembre de 2007; estimaciones del autor del caso.

Figura 5b Participación de mercado por región, 2002

	Regiones						Países seleccionados		
	Asia Pacífico	Australasia	Europa oriental	América Latina	Medio Oriente/Africa	Norteamérica	Europa occidental	Reino Unido	Estados Unidos
CHOCOLATE									
Mars	6.6	19.1	8.1	7.9	13.4	28.3	13.3	22.6	30.1
Nestlé	10.6	18.7	16.6	22.1	13.3	7.0	13.7	20.0	6.3
Hershey	2.1	–	–	4.8	0.4	31.7	–	–	32.7
Cadbury Schweppes	4.9	41.1	4.3	0.5	13.5	1.9	10.1	29.2	0.7
Kraft	0.9	1.1	14.5	12.4	2.5	1.0	10.6	4.8	1.1
GOMA DE MASCAR									
Wrigley	14.0	96.5	67.3	5.8	17.9	46.5	40.7	78.3	46.6
Adams	4.9	–	0.6	50.8	6.1	26.0	5.4	2.5	24.3
Lotte	39.6	–	–	–	0.1	–	–	–	–
Cadbury Schweppes	1.2	1.2	18.6	4.5	23.9	–	15.3	–	–
Hershey	0.1	–	–	–	0.2	9.1	–	–	9.8

Fuente: Compilado por Euromonitor International, visitado en septiembre de 2007.

Nota: Las negritas indican al líder del mercado.

Figura 6 Estructuras de costos típicas del productor de chocolate y de goma de mascar (porcentaje de las ventas)

	Confitería	Goma de mascar
Ventas	100.0%	100.0%
Costo de los bienes vendidos	60.0%	43.7%
Materia prima (salvo el empaque)	35.0%	20.7%
Empaque	10.0%	10.4%
Costos de fábrica	15.0%	12.6%
Depreciación	5.0%	
Costos de producción fijos, salvo la distribución	5.0%	
Costos de producción variables, salvo la distribución	5.0%	
Distribución	13.0%	20.8%
Marketing	6.0%	16.4%
Investigación y desarrollo	0.4%	1.8%
Otros	5.9%	5.2%
Utilidades operativas	14.7%	12.1%

Fuente: Compilado de Credit Suisse First Boston, Cadbury Schweppes: Sunderland (1) City (0), 13 de junio de 2002, vía Thompson Research/Investext, visitado en septiembre de 2007; Merrill Lynch y Lazard Frères & Co. LLC, "Adams: Critical Information Package—Book 1, Company Overview", septiembre de 2002, 101, proporcionado por la empresa, informes anuales de Cadbury Schweppes, <http://www.CadburySchweppes.com/EN/Downloads/DownloadLibrary.aspx>, visitado en mayo de 2007, estimaciones del autor del caso.

(24.3%) y Hershey (9.8%).³⁴ Las marcas privadas tenían una participación mucho más baja en el mercado de la goma de mascar (de 5 a 6%) que en el de los chocolates y los dulces debido a las barreras que suponía desarrollarla, fabricarla y distribuirla.

Investigación y desarrollo

La investigación y desarrollo en la industria de la confitería abarcaba desde la creación de nuevos productos hasta la mejora de los procesos de manufactura y desarrollo de empaques innovadores.³⁵ A principios del siglo XXI, una de las más grandes preocupaciones en los países desarrollados era la obesidad y los fabricantes de dulces estaban conscientes de la necesidad de elaborar productos sin azúcar y pocos carbohidratos. Aunque la mayoría de los fabricantes de dulces gastaba menos de 2% de las ventas en actividades de investigación y desarrollo, la industria lanzaba más de 1000 productos al año (figura 6). El tiempo promedio para llevar un producto completamente nuevo al mercado era de 16 meses, las reformulaciones tardaban 5.5 meses y las extensiones de línea 6 meses.³⁶

La goma de mascar requería inversiones muy cuantiosas en investigación y desarrollo para lograr su función, sabor y duración. Para 2002, las láminas tradicionales de goma de mascar habían desaparecido y la investi-

gación se enfocaba en productos sin azúcar en grageas (en las cuales una pequeña pieza de goma de mascar se cubría con una superficie dura hecha a base de algún sustituto del azúcar) y tabletas (una pieza de goma de mascar más pequeña y mucho más gruesa que las láminas tradicionales). Los expertos de la industria también vieron a la goma de mascar como un grandioso "método de suministro" que podría usarse para aportar calcio, antiácidos y otros medicamentos. Un "estudioso de la goma de mascar", Jesse Kiefer observó, "Hemos recorrido un largo trayecto desde que los griegos masticaban resina del tronco del lentisco para endulzar su aliento".³⁷

Producción

Chocolate La mezcla típica de chocolate contenía 26% de sólidos de cacao, 3% de grasa vegetal, 20% de sólidos de leche, 50% de azúcar y 1% de lecitina y vainillina sintética. Sin embargo, el chocolate de primera calidad podría contener hasta 70% de sólidos de cacao.³⁸ Los costos de la materia prima eran en general más bajos para los productos en barra conforme menos chocolate se usaba, mientras que los costos de empaque eran más altos para los chocolates en caja.³⁹

La construcción de una instalación típica para la producción de chocolate costaba entre \$100 y \$140 millo-

nes. Se estimaba que el costo de operación de una planta de 13 500 metros cuadrados con 300 empleados era de \$31 100 millones al año en Estados Unidos. La misma planta costaba \$17 600 millones en México.⁴⁰ Hershey tenía alrededor de 15 plantas, dos terceras partes de las cuales estaban ubicadas en Estados Unidos y otras en Canadá, México y Brasil.⁴¹ Nestlé fabricaba productos de confitería en 41 países.⁴²

Aunque una goma de mascar puede incluir hasta 70 ingredientes, los principales son la base de la goma, jarabe de maíz, azúcar (o un sustituto, como aspartame o sorbitol), glicerina, colorantes y saborizantes. La base de goma, que constituía hasta 30% del producto final, en sus principios provenía de las resinas de los árboles tropicales. Sin embargo, las resinas sintéticas han remplazado casi por completo a las naturales. Máquinas especializadas convierten la goma de mascar en grageas, láminas, bolitas y las rocían con azúcar en polvo.⁴³ Una instalación de producción de goma de mascar a gran escala, que podría abastecer hasta 60 000 toneladas de goma de mascar, podría costar \$120 millones. Y con este tamaño, las líneas dedicadas de producción y la manufactura continua de goma de mascar generaron una reducción de costos de 15%. Los costos de capital podrían representar de 6 a 7% de los ingresos, en comparación con de 3 a 4% del chocolate.

Distribución

Los productores solían vender sus artículos de dulce, chocolate y goma de mascar en Estados Unidos a las tiendas mayoristas, quienes a su vez los vendían a tiendas minoristas que incluían los supermercados (35%), comercializadores masivos (18%), farmacias (16%), tiendas de conveniencia (13%), pequeños minoristas (7%), máquinas expendededoras y concesiones (6%), así como otros canales (5%).⁴⁴ El consumo de muchos productos de confitería era más estacional, con hasta 35% de las ventas en Estados Unidos durante Halloween, Pascua, Navidad y el día de San Valentín.⁴⁵

Debido a la naturaleza impulsiva de las compras y los muchos puntos de distribución por medio de los cuales se distribuían los costos publicitarios, la ubicuidad era clave. Hasta 70% de las ventas de dulces era compra por impulso y dos terceras partes de las compras ajenas a las festividades se consumían en menos de una semana.⁴⁶ La Chocolate Manufacturer's Association pensaba que la mayor parte de los productos de chocolate solía consumirse dentro de los 15 minutos posteriores a la compra.⁴⁷ El chocolate era más voluminoso en comparación con la goma de mascar y otros productos de confitería y solía ubicarse en el pasillo de los dulces en

la parte posterior de la tienda, no en el espacio limitado para las compras impulsivas ubicadas al frente de la tienda cerca de la caja registradora llamada "la zona caliente". La goma de mascar, un producto de alto valor y baja densidad con una alta velocidad de venta minorista, era ideal para la zona caliente y cerca de 90% de sus ventas provenía de ella, en comparación con sólo 10% del chocolate. Para obtener presencia en la "zona caliente" se requerían métodos poco convencionales basados en los hábitos del público objetivo, más que dinero y precios atractivos. En cambio, el pasillo de los dulces era más parecido a los artículos tradicionales de una tienda de abarrotes, donde la asignación del espacio en anaquel depende de los descuentos y la publicidad al consumidor. De hecho, algunos minoristas como Walmart, tenían compradores separados para las dos áreas de la tienda. Además, mientras la goma de mascar y otros dulces diferentes al chocolate eran "uniformes, ampliables y transportables a nivel global", el chocolate era sensible a la temperatura, pues se fundía al calor y se tornaba blanquuzco (cuando el azúcar que contenía se cristalizaba) si se dejaba demasiado tiempo en los anaqueles.⁴⁸

Marketing

De acuerdo con la National Confectioners Association, 9 de cada 10 estadounidenses comen dulces y los consumidores gastan un promedio de \$75 por persona al año en ello.⁴⁹ La investigación de la industria sugería que 83% de los consumidores que paseaban por los pasillos de dulces en un supermercado compraba algo; sin embargo, sólo 29% de los compradores ingresaba a ese pasillo.⁵⁰ Según una encuesta, el sabor era el factor número uno en la decisión de comprar un dulce o una goma de mascar. Un distante segundo lugar lo ocupaba el precio/valor, seguido por la marca y el tamaño del producto.⁵¹ Para influir en el comportamiento del consumidor, los fabricantes de chocolates gastaban alrededor de 6% de las ventas en publicidad y promoción, mientras que los fabricantes de goma de mascar gastaban alrededor de 16% de las ventas.⁵² La mayoría de los jugadores en la industria invertía grandes cantidades en nombres de marcas y con frecuencia introducían nuevas extensiones de producto que giraban en torno a las marcas existentes (por ejemplo, Reese's Pieces).⁵³

Competidores

Nestlé En un inicio, una empresa dedicada tan sólo a los cereales infantiles, Nestlé, fue fundada en 1866 en Vevey, Suiza. Daniel Peter, amigo y vecino del fundador de Nestlé, Henri Nestlé, fue el primero en incorporar

Figura 7 Finanzas de los competidores, 2001 (en millones de dólares)

	Hershey	Nestlé ^a	Mars ^b	Wrigley	Coke	Pepsi
Ventas	4 557	50 415	17 500	2 430	20 092	26 935
Costo de los bienes vendidos	(2 666)	(22 474)	(7 500)	(997)	(6 044)	(10 754)
Marketing, distribución y administración general	(1 270)	(21 305)	(6 200)	(919)	(8 696)	(11 608)
Otros ingresos (gastos) netos	(209)	(568)	(100)	(5)	(10)	(387)
Depreciación, amortización y deterioro del nombre comercial		(404)	(700)			(165)
Financiamiento/inversión netos	(69)	(242)	1 400	19	318	8
Impuestos	(136)	(1 446)	(1 400)	(164)	(1 691)	(1 367)
Utilidad neta	207	3 977	3 000	363	3 969	2 662
Ventas por segmento ^c	n/d	6 693	8 400	n/d	n/d	10 440
Utilidad de operación por segmento	n/d	735	1 300	n/d	n/d	1 678
Activo total	3 247	55 825	40 400	1 766	22 417	21 695
Capital total	1 147	20 032	31 000	1 276	11 366	8 648
Calificación de riesgo	A+	AAA	n/d	n/d	A+	A
Utilidad neta/ventas	4.5%	7.9%	17.1%	14.9%	19.8%	9.9%
Utilidad neta/activos	6.4%	7.1%	7.4%	2.06%	1.77%	12.3%
Utilidad neta/capital	18.1%	19.9%	9.7%	28.4%	34.9%	30.8%

Fuente: Compilado de Eric R. Katzman y David S. Bianco, Food... A Special Study: Mars: The Pet Food & Confection Silent Giant, Deutsche Bank, 30 de mayo de 2001, vía OneSource® Business BrowserSM, información de negocios de productos de OneSource Information Services, Inc. ("OneSource"), visitado en agosto de 2007; datos de Standard & Poor's Compustat® vía Research InsightSM, visitado en octubre de 2007; informes anuales de la empresa adquiridos de sus sitios web, visitados en octubre de 2007.

^aConvertidos de francos suizos a un tipo de cambio de 1 dólar por 1.68 francos suizos.

^bMars es una empresa privada y no revela sus resultados financieros. Las cifras citadas provienen de las estimaciones de analistas.

^c Representa el segmento de la confitería para Nestlé y Mars y el segmento de las bebidas para Pepsi.

con éxito leche al proceso de elaboración del chocolate en 1875. Por medio de una serie de adquisiciones, como Rowntree (confitería), Powerbar (barras energéticas) y Ralston Purina (alimento para mascotas), Nestlé se ha convertido en un conglomerado diversificado en la industria alimentaria. Para 2002, los ingresos totales alcanzaron 50 000 millones de dólares al año, de los que cerca de 10% provenía de los chocolates y otro 2% de otros dulces. Sin embargo, los márgenes operativos sobre los dulces eran tan sólo de un dígito intermedio. La empresa vendió marcas populares como Crunch, Butterfinger y Aero, y declaró haber vendido más de 5 000 millones de Kit Kats al año.⁵⁴ (figura 7).

Hershey Fundada al principio del siglo xx por Milton Hershey, Hershey Foods Corporation tenía oficinas corporativas en Hershey, Pensilvania. Tenía ventas netas de más de 4 500 millones de dólares y para 2001 empleaba a 14 400 personas. Los márgenes operativos habían mejorado de 14 en 1998 a 17% en 2002. Hershey distribuía dulces, bocadillos y abarrotes comercializados mediante más de 50 nombres de marca, como Hershey, Bubble Yum, Jolly Rancher y Reese's. La empresa comercializaba dulces en más de 90 países, aunque las ventas netas fuera de Estados Unidos no eran significativas. Las ventas a las tiendas Walmart representaban más de 10%

de las ventas de la empresa. Los gastos publicitarios en 2001 fueron de \$193.3 millones.⁵⁵

Mars Fundada en 1911 por Frank Mars y con sede en McLean, Virginia, Mars, Inc. fue una de las empresas privadas más grandes del mundo. Fabricante de dulces como *Snickers*, *M&Ms*, *Milky Way*, *Starburst* y *Twix*, Mars tenía presencia directa en 65 países y vendía productos en más de 100. Junto con los dulces, la empresa también producía alimento para mascotas, platillos principales, helado y máquinas expendededoras. Cerca de 48% de sus \$18 000 millones en ventas anuales provenían de los dulces. Además, 85% de las ventas de dulces de Mars provenía de sus principales 10 marcas y la empresa gastaba \$300 millones en los medios para anunciar sus productos, tan sólo en Estados Unidos. Los márgenes operativos globales de la confitería se estimaron en 15.8% en 2002, mientras que los márgenes estadounidenses de los dulces eran de 19.4%.⁵⁶ Mars había globalizado su negocio de chocolates durante la década de los ochenta, y para ello llegó al extremo de reetiquetar los productos en algunos países para que portaran la misma marca en todo el mundo. Mars tenía cerca de 100 plantas, de las cuales alrededor de 17 producían dulces.

Wrigley En 2002, William Wrigley Jr. Company era dirigida por William Wrigley, Jr., el bisnieto del original William Wrigley Jr., que fundó la empresa en 1891 y la convirtió en empresa pública en 1917. Wrigley era el fabricante y comercializador más grande de la goma de mascar y había estado apoderándose de la participación de mercado en Estados Unidos de sus competidores Adams y Hershey. Noventa por ciento de los ingresos de la empresa provenía de la goma de mascar, producida en cuatro plantas de Estados Unidos y 11 de otros países. La empresa vendía productos en 150 países y territorios con ingresos de más de \$2 000 millones al año. Los márgenes operativos habían mejorado de alrededor de 20% en 1997 a cerca 22% para 2002. La empresa vendía populares productos como *Juicy Fruit* y *Wrigley's Spearmint*, cada uno con más de 100 años de antigüedad, así como *Orbit* y *Eclipse*. En 2001, Wrigley gastó casi \$330 millones en publicidad y otros \$140 millones en merchandising y promoción, así como \$240 millones en ventas y otros tipos de marketing.⁵⁷

LA VENTA DE HERSHY

Cuando Cadbury Schweppes estaba considerando su licitación para la adquisición de Adams, el Hershey Trust, el accionista mayoritario de Hershey Company,

sorprendió a la industria cuando colocó a la empresa en julio de 2002. En poco tiempo, Cadbury Schweppes tuvo que decidir si debía licitar para adquirir Hershey; si era así, cuánto debía licitar y si debía licitar de manera independiente o junto con otra empresa. La mayoría de los analistas pensaba que ni la licitación de Nestlé ni la de Kraft ganaría para adquirir Hershey, lo cual daba la oportunidad a Adams de adquirirla.⁵⁸ Sin embargo, en septiembre de 2002, Cadbury Schweppes y Nestlé participaron en una licitación conjunta por \$11 600 millones para adquirir Hershey. Bajo este trato, Nestlé compraría la empresa y vendería ciertas marcas a Cadbury Schweppes por medio de una sociedad que cumpliría con los requisitos de las autoridades antimonopolio. Sin embargo, Wrigley ofertó \$12 900 millones en acciones y efectivo, pero antes de que el acuerdo finalizara, Hershey Trust, que controlaba 78% de los derechos de voto de la empresa y representaba a una escuela para niños en desventaja establecida por el fundador Milton Hershey, sacó al fabricante de chocolates del mercado.⁵⁹

EL PROCESO DE LICITACIÓN

El interés de Cadbury Schweppes en Adams tuvo su origen en decisiones estratégicas tomadas a principios de la década de los noventa basadas en la idea de que “más grande es mejor en la industria de los dulces” y que la administración basada en el valor (una filosofía guiada por principios financieros que la empresa adoptó en 1997) producía mayores rendimientos al ofrecer un crecimiento de mercado superior en negocios rentables. Sunderland afirmó, “las bebidas constituyen un negocio concentrado donde siempre hemos sido la empresa número tres, pero la industria de la dulcería está fragmentada, por lo que tenemos posibilidades de convertirnos en el principal jugador. Ya nos hemos diversificado de los chocolates a los dulces y consideramos que la goma de mascar es una categoría muy atractiva que se convertirá en la tercera subdivisión de nuestra estrategia de confitería. La industria de la goma de mascar tiene altos márgenes, tiene sólo otro gran jugador importante, está creciendo con rapidez y es atractiva debido a sus beneficios para la salud: hace veinte años los dentistas estaban en contra de tener azúcar en la boca por períodos prolongados, así que el hecho de no contener azúcar ha logrado que los dentistas la recomiendan”.

Stitzer pensaba igual que Sunderland, “Tenemos el antiguo sueño de convertirnos en la empresa número uno en la industria de la confitería. Desde hace mucho tiempo, lo hemos intentado, por ello quisimos adquirir

otra compañía de chocolates, pero esto resultó imposible: Hershey está controlado por el Hershey Trust, Ferrero y Mars son empresas familiares, y Kraft es un negocio alimentario integrado que incluye a la confitería. Pero el crecimiento de la confitería es mayor que el del chocolate y la goma de mascar (7% al año) y los márgenes (20%) la hacían ver atractiva, así que emprendimos una serie de adquisiciones para explotar esto. Desde un inicio pensamos que Adams era la piedra angular de esta estrategia".

Con posibles adquisiciones en mente, los líderes de Cadbury Schweppes cultivaron relaciones con potenciales blancos de adquisiciones. Sunderland pensaba que, "son las relaciones las que generan las adquisiciones y es necesario cuidarlas por mucho tiempo. Primero, visité Adams en 1995, cuando era propiedad de Warner-Lambert, pero estaba valuada en términos de un índice farmacéutico de precio/utilidad de alrededor de 20". Stitzer también observó el largo cortejo de Adams, incluido el "diálogo que duró de dos a tres años con el director de fusiones y adquisiciones de Pfizer".

Cadbury Schweppes también comenzó a adquirir empresas productoras de goma de mascar para fortalecer sus antiguas posiciones en Argentina y Egipto. El éxito de la compra de 1999 de Hollywood en Francia, que fue "para nosotros un salto al vacío", demostró que Cadbury Schweppes podía vencer a Wrigley. Como lo recordó un miembro del equipo estratégico, Mark Reckitt, "al invertir en la calidad de producto, de pasar de una goma de mascar en láminas a una en grageas y de una con azúcar a una sin azúcar, revertimos una pérdida de diez años de participación de mercado y pasamos de una participación de 40 a 60%. Esto nos dio la confianza de que podíamos hacerlo, de que podíamos vencer a Wrigley en el área de la goma de mascar". El éxito permitió más adquisiciones de empresas productoras de goma de mascar que funcionaron como trampolines en Turquía (Kent, 2002) y Escandinavia (Dandy, 2002), en la ruta por alcanzar a Adams. La adquisición de Adams sería la más grande de la empresa desde que Cadbury y Schweppes se unieron en 1969 y catapultaría a Cadbury Schweppes para convertirse en la empresa de confitería líder en el mundo, y le daría un sólido segundo sitio en el mercado mundial de la goma de mascar.

En 2000, la empresa creó un equipo de fusiones y adquisiciones dedicado, dirigido por el grupo estratégico de Stitzer, en las oficinas corporativas para reemplazar el trabajo autónomo y disperso por negocios locales. Esta unidad de cinco personas, apoyada por recursos adicionales cuando así lo requería, planeaba, negociaba y ejecutaba una docena de transacciones y estableció un

proceso para dotar de un plan de integración detallado a las unidades de negocio. Fue este grupo el encargado de hacer en 2001 un estudio detallado de Hershey y Adams, de manera que, en palabras de Stitzer, "pudieramos avenitajar a todos en cualquier subasta de estas empresas".

A principios de 2002, el equipo había comenzado el detallado desarrollo de un modelo integral del negocio de Adams. El modelo contaba con algoritmo recursivo, que incorporaba las mejoras pronosticadas al negocio Adams, como por ejemplo, restaurar el gasto en marketing y ventas que se había reducido para soportar el lanzamiento de BodySmarts, y una lista de posibles sinergias de costos e ingresos para cada uno de los 50 países, además de documentación detallada de cada supuesto. La información del modelo se recabó de estados financieros, datos comerciales sobre la participación de mercado y de los empleados actuales de Cadbury Schweppes familiarizados con los negocios y regiones. La valuación de Adams se basó en el flujo de efectivo de 10 años con un valor residual o de rescate y en el supuesto de una tasa de crecimiento estable y a largo plazo. El modelo inicial se desarrolló sin la ayuda del memorando formal de datos de Adams, que no se recibió sino hasta septiembre.

En octubre, Cadbury Schweppes convocó a cerca de 100 gerentes de sus divisiones de todo el mundo al Hotel Waldorf Astoria en la ciudad de Nueva York para asistir a un taller de dos semanas con la finalidad de refinar el modelo y comprometerlos con la transacción y la cantidad de sinergias planeadas. El trabajo se realizó bajo el nombre código de "Project Bond" y tuvo como sede un centro de operaciones con funciones de "invernadero" en la suite "Britney", así llamada después de haber sido ocupada por la cantante Britney Spears. Se estimaba que el costo total de preparar una posible licitación era de \$10 millones (una mitad para los abogados, una cuarta parte para los consultores y el resto para gastos de alojamiento y viáticos). Un equipo central de 10 personas apoyaba a Stitzer en el trabajo de incorporar la información del data room de Adams con el fin de afinar los números de sinergias existentes y enfocarse en las cuestiones fundamentales. La gerencia estaba muy interesada en especial en comprender cómo Adams Brasil había podido pasar de una operación con altos márgenes a una operación de punto de equilibrio y averiguar qué sucedió con el personal de ventas de Adams en Estados Unidos.

Una semana antes de la fecha de licitación a finales de octubre, e incluso cuando el equipo preparaba los números, Stitzer sintió que las sinergias no eran las suficientes para respaldar el precio ofertado necesario para ganar la licitación. Era probable que los competidores tuvieran mayores sinergias de costos, debido a su mayor

traslape geográfico con Adams, así que Stitzer pensaba que habría que aumentar las metas de crecimiento en utilidades que se lograrían a partir de las rutas compartidas al mercado.⁶⁰ Después de un intenso debate, los gerentes operativos accedieron a establecer estas nuevas metas más altas.

Como parte del proceso de preparación de la fusión, Cadbury Schweppes había identificado el nivel más alto de la gerencia de Adams y comenzado a determinar a quién de ellos conservarían en caso de una adquisición exitosa. El actual CEO de Adams era una persona de Pfizer que estaba preparando su retiro y tenía claro que no permanecería en la empresa después de la negociación. El mantra de Cadbury Schweppes era “Mejor persona, puesto correcto”, que significaba que los recursos humanos intentarían reclutar al candidato más calificado para el trabajo idóneo para él o ella. Se preveía que las asignaciones para los puestos más altos se informaran a menos de un mes del anuncio de la transacción y que el siguiente nivel de decisiones gerenciales se hiciera antes del cierre. A pesar de su gran cantidad de talentos, Cadbury Schweppes no estaba seguro de que alguien dentro de la empresa pudiera liderar la ampliada división de América, si su oferta de adquisición era aceptada. La división representaría un nuevo modelo de negocio en una nueva categoría y la mayoría de los gerentes de Cadbury Schweppes carecía de la experiencia para dirigir un negocio integrado a escala global.

A los directivos también les preocupaba que la estructura organizacional geográfica de Cadbury Schweppes impidiera el intenso esfuerzo administrativo necesario para lograr las sinergias producto de la adquisición. Otra parte de la alta gerencia consideraba la fusión como un caso potencialmente transformador, es decir, como una oportunidad de centralizar, transformar prácticas y crear más oportunidades de compartir servicios. Stitzer creía que una adquisición daría una razón para modificar la estructura de la empresa y sería un “gran motivador para aceptar el cambio”.

Muchos consideraban que la complementariedad de la gama de productos y áreas geográficas era uno de los argumentos más convincentes de la fusión; Adams era fuerte en Estados Unidos y el mundo en vías de desarrollo donde Cadbury Schweppes era débil, y tenía poca o ninguna presencia en gran parte del resto del mundo donde Cadbury Schweppes era fuerte.⁶¹ Si la transacción tenía éxito, los negocios de Cadbury Schweppes en América y varios otros mercados (Iberia, Tailandia) se fusionarían en Adams. En Canadá y Argentina, la integración sería una “ fusión de iguales”. En otras partes, Adams se fusionaría con las operaciones existentes de Cadbury

Schweppes.⁶² El Cadbury Schweppes después de la fusión obtendría cerca de 45% de sus utilidades generales de la confitería, de 35% previo.⁶³ La operación combinada de América (incluidas las bebidas) representaría 48% de las ventas y 61% de la utilidad de operación subyacente, y la adquisición aumentaría las ventas de dulces en el mercado en vías de desarrollo de 20 a 28 por ciento.⁶⁴

Los directivos de Cadbury Schweppes también pensaban que había una buena combinación cultural entre las dos empresas y que Adams prosperaría dentro de una empresa de confitería después de un prolongado periodo como el hijo adoptivo de sucesivos padres farmacéuticos. De acuerdo con Sunderland, “Adams estaba huérfano con Pfizer”, pero con Cadbury Schweppes “entraría a un hogar más natural”. También se sabía que Cadbury Schweppes era el comprador preferido por los empleados de Adams. De hecho, Adams había identificado a Cadbury Schweppes como su posible socio ideal en un plan estratégico de 1997.

Sin embargo, los diferentes servicios que compartían Pfizer y Adams ocasionarían una compleja transición. Adams perdería \$15 millones que estaba obteniendo por ofrecer servicios administrativos como el pago de nómina y procesamiento a Pfizer. Entre otros posibles desafíos para la fusión estaban el programa mejorado de cesantía para 13 directivos de Adams a punto de retirarse, los consentimientos necesarios de los socios para una joint venture, las estipulaciones de las licencias para el “cambio de control” y la exigencia de la autoridad brasileña encargada de la competencia de que Adams desinvirtiera en las marcas y activos adquiridos de Kraft en 2000. Se estimaba que tales cuestiones tuvieran un valor neto negativo de \$200 millones.

Junto con el plan de sinergias detallado, Cadbury Schweppes había desarrollado un plan exhaustivo de integración en el caso de una licitación exitosa para adquirir Adams. A menos de 30 días del cierre, debían lanzarse los equipos de proyectos de sinergia. En menos de 60 días, éstos debían priorizarse y crearse un Plan Maestro y planes de trabajo detallados para los que eran prioritarias. En menos de 90 días, debía completarse toda la validación y planeación de las sinergias y debían identificarse y definirse estos nuevos proyectos necesarios para “superar estándares”. Además, en los primeros 90 días debían comenzar a operar los informes mensuales de estatus sobre la integración de la fusión y las sinergias aplicables para cada división de la empresa. Debía establecerse un comité de vigilancia con equipos gerenciales de integración, de captura de valor regional, de captura de valor funcional y equipos facilitadores para liberar todo el potencial de la fusión.⁶⁵

Sin embargo, a pesar de todos estos preparativos, muchos analistas se oponían de manera decidida a este movimiento. El connotado analista de Bernstein Research, Andrew Wood publicó varios informes en 2002, en los que argumentaba que sería un error garrafal que Cadbury Schweppes adquiriera Adams. Además de expresar su preocupación de que Cadbury Schweppes pagara en exceso por el negocio, Wood afirmaba, “la mayor competencia en las categorías de dulces y el desempeño en deterioro de algunas marcas, podría indicar que Adams no es tan buen negocio como se pensó en un principio. Los riesgos inherentes a la adquisición podrían ser enormes, en términos de las metas financieras necesarias para justificar el precio, las cuestiones de integración y recuperación, y la cantidad excesiva de tiempo administrativo desviado de los negocios existentes”. Enfatizó que el mercado de las pastillas para los dientes en Estados Unidos había estado menguando, que Certs estaba perdiendo participación de mercado a manos de Altoids, y que, prácticamente, Adams no había tenido

“ningún impulso de crecimiento en su estado de resultados y ninguna mejora en sus márgenes”. Además, observó que “las gomas azucaradas de Adams se habían deteriorado a una tasa promedio de 16.5%, un ritmo mucho más rápido que el declive general del mercado de 6.2%”. De acuerdo con Wood, era “una estrategia de adquisición peligrosa comprar marcas débiles que requerían una inversión importante en marketing y apoyo promocional para lograr su recuperación” e “integrar un negocio suele ser mucho más difícil que lo que en un principio se creyó”. Debido a los escasos traslapes geográficos, había pocas posibilidades de crear sinergias al consolidar plantas y eliminar la duplicidad. Mediante un ejemplo específico para atraer posibles sinergias de costos, Wood observó que el azúcar y otros edulcorantes quizás eran los ingredientes más importantes coincidentes, tanto para Adams como para Cadbury Schweppes. Sin embargo, el azúcar no se compraba en un mercado libre global, pues estaba protegida por cuotas, apoyos de precios y otras restricciones a la importación y

Figura 8 Posibles licitadores para adquirir Adams

Nivel probable de interés		Comentarios
Nestlé	Muy alto	Nestlé de Estados Unidos lo considera esencial para resolver la falta de escala, el Centro Nestlé ha declarado su bajo interés en la goma de mascar (en la transacción con Hershey, Nestlé sólo estaba interesado en las Halls). La velocidad es una ventaja frente a Nestlé que tiene cuantiosos recursos y puede igualar la oferta con rapidez.
Wrigley	Muy alto	Quiere Halls y el negocio latinoamericano de Adams. Se rumora que tiene un socio financiero para evitar las cuestiones antimonopolio Estados Unidos/Canadá. La experiencia con Hershey demuestra que Wrigley pagará grandes sumas por activos estratégicos. Deseará, en especial, impedir que CS adquiera Adams, pero se rumora que no fue admitido a la subasta.
Kraft	Poco claro	Adams agregaría peso a su negocio internacional, pero iría en contra de las recientes disposiciones en la industria de la confitería concernientes al azúcar. Circulan rumores de que está interesado en asuntos más importantes en Europa y que la adquisición le ocasionaría problemas antimonopolio en Estados Unidos y Canadá.
PepsiCo	Poco claro	Estudiaría con seriedad la adquisición de Adams, pues hay una buena combinación entre ambos, en especial en México. Ésta agregaría una nueva categoría que impulsaría las bebidas y los bocadillos, pero es poco probable que liceite de manera individual.
Mars	Poco claro	Se sabe que le preocupa la integración de los alimentos de mascotas y Masterfoods, y no tiene un enfoque consistente en alcanzar el crecimiento basado en la adquisición. El financiamiento también es un problema.
Hershey	Poco claro	Se sabe que está interesado en Adams, pero su adquisición le acarrearía problemas antimonopolio en Estados Unidos. Está limitado por la necesidad de mantener contento al Hershey Trust.
Pharma Compa- nies ^a	Medio	Se sabe que está muy interesado en Halls, pero no está claro si Pfizer se lo vendería a un competidor.

Fuentes: Cadbury Schweppes “Project Bond: Pre Board Meeting Review”, 18 de octubre de 2002, 14. Proporcionado por la empresa.

^a Incluye, por ejemplo, Colgate, Johnson & Johnson, GlaxoSmithKline y P&G.

exportación en casi todos los países desarrollados, por tanto la empresa combinada se beneficiaría un poco de tales posibles sinergias.⁶⁶

Incluso personas importantes promovían la fusión, como Stitzer, pues la consideraban un movimiento en el que la empresa se jugaba el todo por el todo. Aunque no todos podían estar de acuerdo con esto, la pregunta abierta era dónde estaban las probabilidades: ¿era ésta una apuesta riesgosa en una adquisición forzada dentro de un mercado con un competidor invulnerable? Debido a que Cadbury Schweppes nunca había crecido en ningún negocio al 7% requerido por el plan de fusión, ¿los supuestos requeridos para justificar la licitación eran demasiado agresivos? O, ¿era ésta una oportunidad única en la vida de Cadbury Schweppes para por fin unirse a la élite de empresas globales de bienes de consumo empacados?

La licitación

Cadbury Schweppes pensaba que entre los demás licitantes potenciales para la adquisición de Adams estaban Nestlé, Mars, Kraft, PepsiCo y quizás hasta Hershey (figura 8). Wrigley no estaba invitado a participar en la subasta por razones antimonopolio. Cadbury Schweppes no sabía de ninguna empresa de capital privado interesada en la transacción.

Desde la perspectiva de Cadbury Schweppes, el rival más probable en el proceso de licitación era Nestlé. De acuerdo con la gerencia, los dulces con azúcar no eran una prioridad estratégica para la empresa; constituyía

menos de 17% de la división de confitería de la empresa. Sin embargo, cabe suponer que Nestlé estaba interesada en los alimentos funcionales y en productos saludables y que estaba interesado en los dulces como un vehículo para estas plataformas de alto crecimiento.⁶⁷ Con base en la experiencia de su trabajo con Nestlé en la licitación de Hershey, Cadbury Schweppes pensaba que podía manejar las negociaciones de la fusión con una mayor velocidad que su rival, que tenía que coordinarse con las oficinas corporativas de Suiza. Sin embargo, se tenía la sensación de que cualquiera que fuera la oferta de Cadbury Schweppes, Nestlé pagaría un precio más alto debido a las posibles sinergias en cuanto a los costos, a las mayores coincidencias en el mercado con Adams y a la mayor capacidad financiera.⁶⁸

Se anticipaba que la licitación de Cadbury Schweppesaría por un monto entre \$4 100 y \$4 300 millones para adquirir Adams, dada la combinación de posibles licitantes (figura 9).⁶⁹ Si bien los analistas estimaban que Adams sólo valía entre \$3 000 y \$3 500 millones. El análisis de la sinergia sugería un valor total de Adams de cerca de \$5 600 millones.⁷⁰ Incluido un beneficio fiscal por \$450 millones, el precio bruto de \$4 200 millones representaba un EBITDA a un multiplicador de 15.5 veces, con lo que se reducía el beneficio fiscal neto a un multiplicador de 13.9X. Estas métricas se comparan con la EBITDA a 15.6X que Pepsi pagó por Quaker Oats y el de 15.7X que Nestlé pagó por Ralston Purina (figura 10). Este precio de la licitación tendría un rendimiento sobre el costo promedio ponderado del capital de la empresa de 7.25% para el cuarto año.

Figura 9 Métricas relativas al precio de compra de Adams

Fuente: Cadbury Schweppes, "Project Bond: Board Meeting Update", 24 de octubre de 2002, 23. Proporcionado por la empresa.

Figura 10 Transacciones importantes comparables

Año	Adquirente	Empresa de ali- mentos objetivo	Valor de la empresa (en miles de millo- nes de dólares)	Valor de la empresa para los últimos doce meses	
				Ventas	EBITDA
2002	CS (\$75 por acción)	Hershey	11.1	2.7x	12.9x
2002	CS (\$78 por acción)	Hershey	11.6	2.8x	13.4x
2002	Wrigley (\$89 por acción)	Hershey	12.9	3.1x	15.0x
2002	CS	Dandy	0.3	1.2x	7.7x
2002	CS	Kent	0.1	1.8x	7.4x
2001	CS	Orangina	0.8	1.5x	11.1x
2001	Nestlé	Ralston Purina	10.3	3.7x	15.7x
2001	General Mills	Pillsbury (Diageo)	10.4	1.7x	11.1x
2001	PepsiCo	Quaker Oats	14.0	2.8x	15.6x
2001	Kellogg	Keebler Foods	4.4	1.6x	11.1x
2001	Perfetti	Van Melle	0.9	2.3x	17.0x
2000	Philip Morris/Kraft Foods	Nabisco	19.0	2.1x	13.4x
2000	CS	Snapple	1.5	1.9x	13.1x
2000	CS	Hollywood	0.2	1.3x	7.5x
2000	Unilever	Bestfoods	24.3	2.7x	14.2x
1999	CS	Hawaiian Punch	0.2	1.5x	11.0x
1998	PepsiCo	Tropicana Products	3.3	1.7x	12.4x
1995	CS	Dr. Pepper/Seven-Up	3.0	3.9x	13.8x
1992	Philip Morris	Freia Marabou	1.5	1.6x	11.4x
1990	Philip Morris	Jacobs Suchard	3.5	0.8x	11.6x
1988	Nestlé	Rowntree	5.3	2.0x	15.5x
			Promedio ^a	2.0x	12.3x
			Mediana ^a	1.8x	12.0x

Fuente: Adaptado de Cadbury Schweppes, "Project Bond: Pre Board Meeting Review", 18 de octubre de 2002, 11. Proporcionado por la empresa; SDC Platinum, un producto de Thomson Financial, visitado en enero de 2008.

^a Sólo transacciones completas.

La empresa esperaba financiar en su totalidad la transacción con una deuda que disminuiría su calificación de riesgo. La gerencia pensaba que el financiamiento de deuda era adecuado puesto que Cadbury Schweppes era un negocio con una gran generación de efectivo y que sería más atractivo para los accionistas preocupados

por la dilución de sus acciones. A una calificación más baja de BBB, por debajo de la calificación de A de la que actualmente gozaba, la deuda de Cadbury Schweppes costaría 1.5% más que las letras del Tesoro o cinco por ciento. La mayor parte de la deuda se recaudaría en dólares y a tasas de interés fijas.

Cadbury Schweppes no se encontró con restricciones antimonopólicas importantes para la transacción y respetaría los plazos de retiro de Pfizer para proporcionar prestaciones comparables por un periodo de dos años después de la transacción. La empresa pensaba que la simplicidad de la negociación, así como el hecho de que se acercaría con más rapidez al cierre del trato eran las principales fortalezas en la batalla de ganar Adams dado que Pfizer estaba negociando la adquisición de Farmacia por \$60 millones.⁷¹ De hecho, Pfizer rechazó la idea de dividir la adquisición de Adams entre Cadbury Schweppes y Nestlé (con Cadbury Schweppes quedándose con el negocio de goma de mascar) debido a su gran complicación, dadas las repercusiones fiscales y otras que suponía separar el negocio.

En otras adquisiciones Cadbury Schweppes había solicitado el valor básico más 50% de las sinergias de costos. Sin embargo, los directivos estaban dispuestos a conceder un porcentaje más alto (de 70 a 80%) en la licitación actual si consideraran que había una lógica

convinciente en la transacción y una justificación para las sinergias identificadas. En las transacciones previas el consejo de Cadbury Schweppes había rechazado los argumentos defensivos con declaraciones al estilo de, “si fracasamos en esta licitación, quien sea que gane Adams destruirá nuestro negocio”.

A pesar de los numerosos preparativos, algunos directivos seguían pensando que Cadbury Schweppes tenía menos de 25% de probabilidades de ganar la adquisición. Los analistas estaban de acuerdo y advertían, “Hemos estimado que Cadbury sea el quinto en la fila de posibles adquirentes de Adams, detrás de Nestlé, Kraft, Mars y Hershey...con Cadbury (una vez más) como el participante con pocas probabilidades de ganar”. En consecuencia, Sunderland y Stitzer pensaban que si Cadbury Schweppes quería vencer debía realizar una licitación preferente a principios de noviembre que satisficiera las expectativas de Pfizer de cerrar un contrato sin ningún problema fiscal o de separación.

Notas

1. Thomson Research, visitado en octubre de 2007; Reportes Anuales de Cadbury Schweppes <http://www.cadburyschweppes.com/EN/Downloads/DownloadLibrary.aspx>, visitado en mayo de 2007.
2. Julian Hardwick, Rebecca Wood, Duncan Fox, Lucie Anne Brailsford, Jeremy Fialko, Cadbury Schweppes: Grasping the nettles, ABN-AMRO, 20 de mayo de 2002, 5-6, vía Thomson Research/Investext, visitado en octubre de 2007; Warren Ackerman, Andy Smith, Jayshree Venkatramani, Céline Pannuti, Claire Windle, Cadbury Schweppes: Adams to the Rescue? Schroder Salomon Smith Barney, 2 de diciembre de 2002, 14-15, vía Thomson Research/Investext, visitado en octubre de 2007.
3. Cadbury Schweppes Plc., “About Us”, sitio web de Cadbury Schweppes Plc., http://www.cadburyschweppes.com/EN/AboutUs/Heritage/cadbury_schweppes.htm, visitado en mayo de 2006; George S. Yip y George Coundouriotis, “The World Chocolate Industry in 1989”, Georgetown Business School (Washington, D.C.: Georgetown Business School, 1990), 15; Euromonitor International, visitado en septiembre de 2007.
4. Cadbury Schweppes Plc., “About Us”, sitio web de Cadbury Schweppes Plc., http://www.cadburyschweppes.com/EN/AboutUs/Heritage/cadbury_schweppes.htm, visitado en mayo de 2006; George S. Yip y George Coundouriotis, “The World Chocolate Industry in 1989”, Georgetown Business School (Washington, D.C.: Georgetown Business School, 1990), 15.
5. Thomson Research, visitado en 2007; Cadbury Schweppes Annual Reports, <http://www.cadburyschweppes.com/EN/Downloads/DownloadLibrary.aspx>, visitado en mayo de 2007; Eric R. Katzman y David S. Bianco, Food... A special Study: Mars: The Pet Food & Confection Silent Giant, Deutsche Bank, 30 de mayo de 2001, vía OneSource® Business BrowserSM, un producto de información de negocios de OneSource Information Services, Inc. (“OneSource”), visitado en agosto de 2007
6. Julian Hardwick, Rebecca Wood, Duncan Fox, Lucie Anne Brailsford, Jeremy Fialko, Cadbury Schweppes: Grasping the nettles, ABN-AMRO, 20 de mayo de 2002, 15, vía Thomson Research/Investext, visitado en octubre de 2007.
7. Mary Kissel, “Personal Journal: Personal Finance & Spending-Face-Off: Focus on Cadbury Schweppes”, *The Wall Street Journal Europe*, 4 de octubre de 2002, 2, vía Factiva, visitado en octubre 2007.
8. Warren Ackerman, Andy Smith, Jayshree Venkatramani, Céline Pannuti, Claire Windle, Cadbury Schweppes: Adams to the Rescue? Schroder Salomon Smith Barney, 2 de diciembre de 2002, 18, vía Thomson Research/Investext, visitado en octubre de 2007.
9. Cadbury Schweppes, Formatos contables 20-F 2002, (Londres: Cadbury Schweppes, 2003), 8-9, http://www.cadburyschweppes.com/NR/rdonlyres/47CE8BC6D336-400E-9747502A217CBDFD/0/2002_ar.pdf, visitado en octubre de 2007.
10. Mark Lynch, Tim Potter, Jonathan Leinster, Candice Cresswell, Lisa Heffernan, Global Equity Research: Cadbury Schweppes, UBS Warburg, 25 de mayo de 2000, 7, vía Thomson Research/Investext, visitado en octubre de 2007.
11. Cadbury Schweppes Plc., “About Us”, sitio web de Cadbury Schweppes Plc., sitio web http://www.cadburyschweppes.com/EN/AboutUs/Heritage/adams_history.htm, visitado en mayo de 2006; Cadbury Schweppes, “Acquisition of Adams Analyst Presentation, 17th December, 2002”, presentación de PowerPoint, 17 de diciembre de 2002. Ofrecida por la empresa.

12. Cadbury Schweppes Plc., "About Us", sitio web de Cadbury Schweppes Plc., http://www.cadburyschweppes.com/EN/AboutUs/Heritage/adams_history.htm, visitado en mayo de 2006; Cadbury Schweppes, "Acquisition of Adams Analyst Presentation, 17th December, 2002", presentación de PowerPoint, 17 de diciembre de 2002. Ofrecida por la empresa.
13. Cadbury Schweppes Plc., "About Us", sitio web de Cadbury Schweppes Plc., http://www.cadburyschweppes.com/EN/AboutUs/Heritage/adams_history.htm, visitado en mayo de 2006; Cadbury Schweppes, "Acquisition of Adams Analyst Presentation, 17th December, 2002", presentación de PowerPoint, 17 de diciembre de 2002. Ofrecida por la empresa.
14. Merrill Lynch y Lazard Frères & Co. LLC, "Adams: Critical Information Package-Book II, Company Overview", septiembre de 2002, 312-313, ofrecido por la empresa.
15. Merrill Lynch y Lazard Frères & Co. LLC, "Adams: Critical Information Package-Book 1, Company Overview", septiembre de 2002, 110, 312-313, ofrecido por la empresa.
16. Cadbury Schweppes Plc., "About Us", Cadbury Schweppes Plc., sitio web http://www.cadburyschweppes.com/EN/AboutUs/Heritage/adams_history.htm, visitado en mayo de 2006; Cadbury Schweppes, "Acquisition of Adams Analyst Presentation, 17th December, 2002", PowerPoint presentation, 17 de diciembre de 2002. Ofrecido por la empresa; Merrill Lynch y Lazard Frères & Co. LLC, "Adams: Critical Information Package-Book I, Company Overview", septiembre de 2002, 16, 44, ofrecido por la empresa; Informe anual de Cadbury Schweppes, 2002, 13, <http://www.cadburyschweppes.com/EN/Downloads/DownloadLibrary.aspx>, visitado en mayo de 2007.
17. Merrill Lynch y Lazard Frères & Co. LLC, "Adams: Critical Information Package-Book 1, Company Overview", septiembre de 2002, 66-67, ofrecido por la empresa.
18. Merrill Lynch y Lazard Frères & Co. LLC, "Adams: Critical Information Package-Book 1, Company Overview", septiembre de 2002, 21, 23, ofrecido por la empresa; "Sweets to the sweet", Practical Law Company, junio de 2003, <http://www.practicallaw.com/3-102-3481>. visitado en mayo de 2007.
19. Merrill Lynch y Lazard Frères & Co. LLC, "Adams: Critical Information Package-Book 1, Company Overview", septiembre 2002, 57, ofrecido por la empresa.
20. Cadbury Schweppes, "Project Bond: Preliminary Integration and Synergy Delivery Plan", 23 de octubre de 2002, 57. Ofrecido por la empresa.
21. Merrill Lynch y Lazard Frères & Co. LLC, "Adams: Critical Information Package-Book 1, Company Overview", septiembre de 2002, 66-67, ofrecido por la empresa.
22. Merrill Lynch y Lazard Frères & Co. LLC, "Adams: Critical Information Package-Book 1, Company Overview", septiembre de 2002, 71, ofrecido por la empresa.
23. Merrill Lynch y Lazard Frères & Co. LLC, "Adams: Critical Information Package-Book 1, Company Overview", septiembre de 2002, 49, 55, ofrecido por la empresa.
24. Deborah Ball, "Adams to Bring Cadbury Debt as Well as Revenue", *The Wall Street Journal*, 18 de diciembre de 2002, B8, vía Factiva, visitado en enero de 2007.
25. Warren Ackerman, Andy Smith, Jayshree Venkatramani, Céline Pannuti, Claire Windle, Cadbury Schweppes: Adams to the Rescue? Schroder Salomon Smith Barney, 2 de diciembre de 2002, 8, vía Thomson Research/Investext, visitado en octubre de 2007; Gabriel Pacynaik, "Pushing the 'wrapper': gums follow changing tastes beyond the ordinary ..." Candy Industry, 1 de octubre de 2002, vol. 167, núm. 10, 48, vía Factiva, visitado en octubre de 2007.
26. Euromonitor International, visitado en octubre de 2007.
27. Merrill Lynch y Lazard Frères & Co. LLC, "Adams: Critical Information Package-Book 1, Company Overview", septiembre de 2002, 4-5, ofrecido por la empresa.
28. Cadbury Schweppes, "Acquisition of Adams Analyst Presentation, 17 de diciembre de 2002", presentación de PowerPoint, 17 de diciembre de 2002. Ofrecida por la empresa.
29. Dana Hyde, James Ellert y J. Peter Killing, "The Nestlé Takeover of Rowntree: A Case Study", *European Management Journal*, 9(1) (marzo de 1991): 1-5.
30. Joel Glenn Brenner, *The Emperors of Chocolate* (Nueva York: Random House, 1999), 102, citado en Nancy F. Koehn y Erica Helms, "Candy Land: The Utopian Vision of Milton Hershey", HBS Núm. 9-805-066 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2005), 7.
31. Dana Hyde, James Ellert y J. Peter Killing, "The Nestlé Takeover of Rowntree: A Case Study", *European Management Journal*, 9(1) (marzo de 1991): 13-14.
32. Eric R. Katzman y David S. Bianco, Food... A special Study: Mars: The Pet Food & Confection Silent Giant, Deutsche Bank, 30 de mayo de 2001, vía OneSource® Business BrowserSM, un producto de información de negocios en línea de OneSource Information Services, Inc. ("OneSource"), visitado en agosto de 2007; Lödahus Chokladkultur, "Statistics and facts about chocolate and cocoa", sitio web de Lödahus Chokladkultur, <http://www.chokladkultur.se/facts.htm>, visitado en agosto de 2007.
33. Cadbury Schweppes, "Acquisition of Adams Analyst Presentation, 17th December, 2002", presentación de PowerPoint, 17 de diciembre de 2002. Ofrecido por la empresa. Euromonitor International, visitado en septiembre de 2007; Eric R. Katzman y David S. Bianco, Food... A special Study: Mars: The Pet Food & Confection Silent Giant, Deutsche Bank, mayo 30 de 2001, vía OneSource® Business BrowserSM, un producto informativo en línea de Information Services, Inc. ("OneSource"), visitado en agosto de 2007; Lödahus Chokladkultur, "Statistics and facts about chocolate and cocoa", sitio web de Lödahus Chokladkultur, <http://www.chokladkultur.se/facts.htm>, visitado en agosto de 2007.
34. Cadbury Schweppes, "Acquisition of Adams Analyst Presentation, 17 de diciembre de 2002", presentación de PowerPoint, visitado en 2002. Ofrecido por la empresa; Euromonitor International, visitado en septiembre de 2007.
35. "New Cadbury Schweppes Americas Confectionery Facility Holds Future Gum Innovation-New Jersey Based Science & Technology Center To Meet Demands of Growing Gum Market", comunicado de prensa, Cadbury Schweppes (Paramus, NJ, 6 de febrero de 2006). Del sitio web Cadbury Schweppes, http://www.cadburyschweppes.com/EN/Media-Centre/PressReleases/cadburygum_innovation.htm, visitado en agosto de 2007.
36. Paul Rogers, "Annual R&D Survey: All for One (Carb)", Candy Industry: The Global Magazine of Chocolate and Confectionery, Informe especial, febrero de 2004, <http://www.candyindustry.com/content.php?s=CI/2004/02&p=11>, visitado en agosto de 2007.
37. "New Cadbury Schweppes Americas Confectionery Facility Holds Future Gum Innovation-New Jersey Based Science

- & Technology Center To Meet Demands of Growing Gum Market”, comunicado de prensa de Cadbury Schweppes (Parsippany, NJ, 6 de febrero de 2006). Del sitio web de Cadbury Schweppes, http://www.cadburyschweppes.com/EN/Media_Centre/PressReleases/cadbury_gum_innovation.htm, visitado en agosto de 2007.
38. Lödahus Chokladkultur, “Statistics and facts about chocolate and cocoa”, sitio web de Lödahus Chokladkultur, <http://www.chokladkultur.se/facts.htm>. Visitado en agosto de 2007; Fuentes de la empresa.
 39. Dana Hyde, James Ellert y J. Peter Killing, “The Nestlé Takeover of Rowntree: A Case Study”, *European Management Journal*, 9(1) (marzo de 1991): 1-5.
 40. Eric R. Katzman y David S. Bianco, Food...A special Study: Mars: The Pet Food & Confection Silent Giant, Deutsche Bank, 30 de mayo de 2001, vía OneSource® Business BrowserSM, un producto informativo en línea de OneSource Information Services, Inc. (“OneSource”), visitado en agosto de 2007; Christina Salerno, “Bitter or Sweet Destiny; Low Cost of Sugar, Labor Make Mexico a More Attractive Option than Valley; Hershey Close to Announcing Plant Closures”, *The Modesto Bee*, 11 de marzo de 2007, A1, vía Factiva, visitado en septiembre de 2007; “Cadbury Buys Polish Chocolate Factory from PepsiCo”, Euro-East, 29 de septiembre de 1998, vía Factiva, visitado en septiembre de 2007.
 41. Hershey Company, “About the Hershey Company: Social Responsibility”, sitio web de Hershey Company, <http://www.thehersheycompany.com/about/responsibility.asp>, visitado en septiembre de 2007.
 42. Nestlé Group, Informe administrativo de 2001, (Vevey: Nestlé Group, 2002), <http://www.nestle.com/InvestorRelations/Reports/ManagementReports/2001.htm>, visitado en septiembre de 2007; Paul Rogers, “Income generation gap (Top 100 Global Confectionery Companies)”, Candy Industry, 1 de enero de 2003, <http://www.allbusiness.com/wholesale-trade/merchant-wholesalers-nondurable/448996-1.html>, visitado en marzo de 2008.
 43. “New Cadbury Schweppes Americas Confectionery Facility Holds Future Gum Innovation—New Jersey Based Science & Technology Center To Meet Demands of Growing Gum Market”, comunicado de prensa de Cadbury Schweppes (Parsippany, NJ, febrero 6 de 2006). De Cadbury Schweppes sitio web, http://www.cadburyschweppes.com/EN/MediaCentre/PressReleases/cadbury_gum_innovation.htm, visitado en agosto de 2007; Ford Gum and Machine Co., “The Story of Chewing Gum”, sitio web, www.fordgum.com/story.html, visitado en agosto de 2007; Britannica Student Encyclopedia, “Chewing gum”, sitio web de Britannica Student Encyclopedia, 2007, <http://secure.britannica.com/ebi/article-198515>, visitado en agosto de 2007; William Wrigley Jr. Company, “All About Wrigley’s Gum”, sitio web de William Wrigley Jr. Company, http://www.wrigley/Encyclopedia/kids/story_of_chewing_gum.gumstory.pdf, visitado en agosto de 2007.
 44. William Wrigley Jr. Company, “Gum Story”, sitio web de William Wrigley Jr. Company, <http://www.wrigley.com/wrigley/kids/gumstory.pdf>, visitado en agosto de 2007; Eric R. Katzman y David S. Bianco, Food... A special Study Mars: The Pet Food & Confection Silent Giant, Deutsche Bank, 30 de mayo de 2001, vía OneSource® Business BrowserSM, un producto informativo en línea de OneSource Services, Inc. (“OneSource”), visitado en agosto de 2007.
 45. Andrew Tarnowski, “Chocolate an impulse not a habit says U.S. expert”, *Reuters News*, 9 de septiembre de 1997, vía Factiva, visitado en agosto de 2007.
 46. Michael Precker, “Adventures in Candyland, At a huge candy trade show, how sweet—and sticky—it is”. *The Dallas Morning News*, 30 de junio de 1998, 1C, visitado en agosto de 2007.
 47. Entrevista con Jim Corcoran, vicepresidente de relaciones comerciales en la Chocolate Manufacturer’s Association, 10 de diciembre de 2002, como se cita en Glenn Carroll y Greg Powell, “Cocoa Pete’s Chocolate Adventures”, Standford Caso núm. E-153 (Stanford: Stanford Graduate School of Business, 2003), 3-4.
 48. Merrill Lynch y Lazard Frères & Co. LLC, “Adams: Critical Information Package—Book 1, Company Overview”, septiembre de 2002, 4-5, ofrecido por la empresa.
 49. “Sales of candy soar at chains”, *Chain Drug Review*, 14 de marzo de 1994, vol. 16, núm. 7, 55, vía Factiva, visitado en agosto de 2007; Andrew Tarnowski, “Chocolate an impulse not a habit, says U.S. expert”, *Reuters News*, 9 de septiembre de 1997, vía Factiva, visitado en agosto de 2007; Michael Precker, “Adventures in Candyland: At a huge candyshow how sweet—and sticky—it is”, *The Dallas Morning News*, 30 de junio de 1998, 1C, vía Factiva, visitado en agosto de 2007.
 50. “Chocolate is sweet but securing listing for a new product” *The Grocer*, 27 de abril de 2002, vía factiva 40, visitado en agosto de 2007.
 51. “Convenience Store Shopping Behavior: Candy & Gum”, *Convenience Store News*, 10 de noviembre de 1997, 55, vía Factiva, visitado en agosto de 2007.
 52. Credit Suisse First Boston, Cadbury Schweppes: Sundarland 1) City 0), 13 de junio de 2002, vía Thomson Research/Investext, visitado en septiembre de 2007; Merrill Lynch y Lazard Frères & Co. LLC, “Adams: Critical Information Package—Book 1, Company Overview”, septiembre de 2002, 101, ofrecido por la empresa; Reportes anuales de Cadbury Schweppes, <http://www.cadburyschweppes.com/EN/Downloads/DownloadLibrary.aspx>, visitado en mayo de 2007; estimaciones del escritor del caso.
 53. Bill Sulon, “Small is big—And big is big, too. Both extremes are part of Hershey CEOs plan to bring new life to old products”, *Newhouse News Service*, 13 de julio de 2001, 39, vía Factiva, visitado en agosto de 2007.
 54. Nestlé S.A., 2001 Management Report: The Nestlé Sustainability Review, (Vevey: Nestlé S.A., 2002), vía Thomson Research/Investext, visitado en agosto de 2007; Nestlé S.A., “All About Nestlé”, sitio web de Nestlé S.A. Company, <http://www.nestle.com/AI/About/History/AI/Histories/1866-1905.htm>, visitado en agosto de 2007.
 55. Nancy F. Koehn y Erica Helms, “Candy Land: The Utopian Vision of Milton Hershey”, HBS Núm. 9-805-066 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2005), 1, 29; Hershey Foods Corporation, 2001 Annual Report, Management Discussion, and Analysis, (Hershey: Hershey Foods Corporation, 2002), <http://www.thehersheycompany.com/ir/reports.asp>, visitado en agosto de 2007; Hershey Foods Corporation, “About The Hershey Company”, sitio web de Hershey Foods Corporation, <http://www.thehersheycompany.com/labout/> visitado en agosto de 2007; Thomson Research, visitado en octubre de 2007.

56. Eric R. Katzman y David S. Bianco, Food... A special Study: Mars: The Pet Food & Confection Silent Giant, Deutsche Bank, 30 de mayo de 2001, vía OneSource® Business BrowerSM, un producto informativo en línea de OneSource Information Services, Inc. (“OneSource”), visitado en agosto de 2007; Mars Incorporated, “The Mars Story”, sitio web de Mars Incorporated, <http://www.mars.com/global/About+us/The+Mars+Story.htm>, visitado en agosto de 2007.
57. WM. Wrigley Jr. Company, 5 de febrero de 2002 10-K (Chicago: Wm. Wrigley Jr. Company, 2002), <http://investor.wrigley.com/phoenix.zhtml?c=92701&p=irol-sec>, visitado en agosto de 2007; Thomson Research, visitado en octubre de 2007.
58. Goran Mijuk, “Hershey Still Seen At top Of Nestlé’s Shopping List”, Dow Jones International News, 6 de agosto de 2002, vía Factiva, visitado en octubre de 2002.
59. Deborah Ball, “Will Nestle Stick With Cadbury for Adams?—Pfizer Gum Line May Generate Another Joint Bid From Europeans Seeking U.S. Growth”, *The Wall Street Journal*, 19 de septiembre de 2002, B5, vía Factiva, visitado en enero de 2007; Julie Jargon, Deborah Ball, and Jason Singer, “Cadbury Plan Attracts Partners”, *The Wall Street Journal*, 31 de marzo de 2007, A3, vía Factiva, visitado en junio de 2007; “Hershey was a Sweet Target Stuck in Bitter Controversy: Politics and Internecine Struggles Obscure Strategic Stakes in a Likely Megadeal”, *Mergers & Acquisitions: The Deal-makers Journal*, 1 de octubre de 2002, vía Factiva, visitado en agosto de 2007; Robert Frank y Sarah Ellison, “Nestle, Cadbury Discuss Terms of Possible Joint Bid for Hershey”, *The Wall Street Journal*, 9 de septiembre de 2002, A3, vía Factiva, visitado en enero de 2008; Cadbury Schweppes, “Project Bond: Pre Board Meeting Review”, 18 de octubre de 2002, 11, ofrecido por la empresa.
60. Andrew Wood y Marla E. Sims, Nestlé and Cadbury Schweppes: Post-Mortem on Hershey Joint Bid and Prospects for Adams, *Bernstein Research*, 20 de septiembre de 2002, 5-6.
61. Robert Frank y Deborah Ball, “Cadbury to Buy Adams From Pfizer”, *The Wall Street Journal*, 17 de diciembre de 2002, A7, vía Factiva, visitado en enero de 2007.
62. Cadbury Schweppes, “Project Bond: Board Meeting Update”, 24 de octubre de 2002, 10. Ofrecido por la empresa.
63. Deborah Ball, “Adams to Bring Cadbury Debt as Well as Revenue”, *The Wall Street Journal*, 18 de diciembre de 2002, B8, vía Factiva, visitado en enero de 2007.
64. Cadbury Schweppes, “Acquisition of Adams Analyst Presentation, 17th December, 2002”, presentación de PowerPoint, 17 de diciembre de 2002. Ofrecido por la empresa.
65. Cadbury Schweppes, “Adams Integration Progress Update: Main Board Pre-Read”, 2 de mayo de 2003, 9, Ofrecido por la empresa; Cadbury Schweppes, “Project Bond Integration Planning”, 6 de diciembre de 2002, 7. Ofrecido por la empresa.
66. Andrew Wood, Cadbury Schweppes: Why Not Buying Adams Would Be Good News, *Bernstein Research*, 19 de abril de 2002, 3-6; Andrew Wood y Marla Sims, “Cadbury: 6 reason why managing Adams may prove to be even more troublesome than acquiring it”, *Bernstein Research*, 9 de enero de 2003, 11.
67. Deborah Ball, “Nestlé Sets Sights on Makers Of Health Enhancing Products”, *The Wall Street Journal*, 25 de octubre de 2002, B4, vía Factiva, visitado en enero de 2007.
68. Andrew Wood y Marla E. Sims, Nestlé and Cadbury Schweppes: Post-Mortem on Hershey Joint Bid and Prospects for Adams, *Bernstein Research*, 20 de septiembre de 2002, 5-6.
69. Cadbury Schweppes, “Project Bond: Board Meeting Update”, 24 de octubre de 2002, 1. Ofrecido por la empresa.
70. Andrew Wood, Cadbury Schweppes: Why Not Buying Adams Would Be Good News, *Bernstein Research*, 19 de abril de 2002, 4.
71. Cadbury Schweppes, “Project Bond: Pre Board Meeting Review”, 18 de octubre de 2002, 16. Ofrecido por la empresa.

CASO 23

IKEA: EL MINORISTA DE MUEBLES PARA EL MUNDO

INTRODUCCIÓN

IKEA es uno de los minoristas más exitosos del mundo. En 2007, tenía 300 supertiendas de muebles en 35 países, a las que acudían 583 millones de compradores. La mercancía de IKEA, de precio bajo y con un elegante diseño, generó ventas de 21 200 millones de euros en 2008, en comparación con 4 400 millones de euros en 1994. Aunque la empresa privada rehusa publicar cifras acerca de su rentabilidad, se rumora que sus márgenes de utilidad neta son de alrededor 10%, un porcentaje alto para un minorista. Según se dice, el fundador, Ingvar Kamprad, con más de 80 años de edad, pero aún “consejero” activo de la empresa, es uno de los hombres más ricos del mundo.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

En 1943, IKEA fue fundada por Ingvar Kamprad en Suecia, cuando él tenía sólo 17 años de edad. La joven empresa vendía pescado, revistas navideñas y semillas de la granja de su familia. Su primer negocio fue la venta de fósforos; el emprendedor Kamprad los compraba al mayoreo en lotes de 100 cajas (con la ayuda de su abuela, quien financiaba el negocio) y después los revendía cada uno a un precio más alto. El nombre de IKEA es un acrónimo: I y K son sus iniciales; E de Elmtaryd, el nombre de la granja familiar; y A de Agunnaryd, el nombre de la aldea en el sur de Suecia donde la granja estaba ubicada. Pronto, Kamprad había agregado bolígrafos a su lista y vendía sus productos mediante pedidos por correo. Su almacén era un cobertizo en la granja fami-

liar. El sistema de entrega de pedidos usaba el camión lechero local, que recogía a diario los productos y los llevaba a la estación del tren.

En 1948, Kamprad agregó muebles a su línea de productos; en 1949 publicó su primer catálogo, cuya distribución en ese entonces, como ahora, era gratuita. En 1953 Kamprad se enfrentó a un problema: el camión lechero había cambiado de ruta y ya no podría usarlo para llevar sus productos a la estación. Su solución fue comprar una fábrica desocupada cerca de Almhult y convertirla en un almacén. Como el negocio crecía con rapidez, Kamprad contrató al diseñador de 22 años de edad, Gillis Lundgren. Éste en un principio ayudaba a Kamprad a fotografiar los primeros catálogos de IKEA, pero comenzó a diseñar cada vez más muebles para la empresa, hasta diseñar 400 piezas, incluidas las mejor vendidas.

Con el tiempo, la meta de IKEA fue ofrecer diseños funcionales y elegantes con líneas minimalistas, que pudieran fabricarse de manera rentable mediante contratos con proveedores, y que tuvieran un precio lo bastante bajo para hacerlos asequibles a la mayoría de las personas. La teoría de Kamprad era que “el precio de un buen mueble podía fijarse de tal manera que cualquier persona sin muchos recursos tuviera la posibilidad de comprarlo”.¹ A Kamprad le sorprendía el hecho de que los muebles de la época en Suecia fueran tan costosos, algo que atribuía a la industria fragmentada dominada por los pequeños minoristas. Los muebles solían considerarse reliquias familiares, que se heredaban de una generación a otra. El quería cambiar esto: hacer posible que las personas con recursos modestos compraran sus muebles. En última instancia, esto generó el concepto que IKEA llama “diseño democrático”, un diseño que,

de acuerdo con Kamprad, “no sólo era bueno, sino que también, desde el principio se adaptó a la producción mecanizada y, por tanto, ensamblarlo era barato”.² Gillis Lundgren fue de gran ayuda en la implementación de este concepto. Una y otra vez, encontraría formas de alterar el diseño de los muebles para ahorrar en costos de manufactura.

Gillis Lundgren también se topó con lo que se convirtió en una característica clave de los muebles de IKEA: el ensamblaje por sí mismo. Al intentar empacar y enviar de manera eficiente una mesa de patas largas, se le ocurrió la idea de quitar las patas de la mesa y enviarlas en un paquete junto con la superficie de la mesa. Pronto, Kamprad se dio cuenta de que el mueble plano reducía los costos de transporte y almacén, así como los daños (IKEA había tenido problemas con daños a los muebles durante el proceso de envío). Además, los clientes parecían estar dispuestos a ensamblar ellos mismos sus muebles a cambio de precios más bajos. Para 1956, el ensamblaje por sí mismo se convirtió en una parte esencial del concepto IKEA.

En 1957, IKEA comenzó a exhibir y vender sus productos en ferias de muebles para el hogar en Suecia. Al eliminar a los minoristas de la ecuación y utilizar el concepto de ensamblaje por sí mismo, y para disgusto de otros minoristas, Kamprad pudo ofrecer precios más bajos que ellos. Los minoristas establecidos respondieron prohibiendo a IKEA recibir pedidos en la feria anual de muebles en Estocolmo. Las tiendas establecidas afirmaban que IKEA estaba imitando sus diseños. Sin embargo, esto no les valió de nada, así que los minoristas continuaron presionando a los fabricantes de muebles para no vender a IKEA. Esto tuvo dos consecuencias accidentales. Primero, sin el acceso a los diseños de muchos fabricantes, IKEA se vio obligada a diseñar más de sus productos ella misma. Segundo, Kamprad buscó a un fabricante que produjera los muebles diseñados por IKEA. Al final, encontró uno en Polonia.

Fascinado, Kamprad descubrió que los muebles fabricados en Polonia eran hasta 50% más baratos que los muebles fabricados en Suecia, lo cual le permitió reducir los precios aún más. Kamprad también encontró que hacer negocios con los polacos requería el consumo de considerables cantidades de vodka para celebrar las transacciones comerciales, y durante los 40 años siguientes su consumo de alcohol fue legendario. Aparte de este consumo, la relación que IKEA estableció con los polacos se convertiría en el arquetipo de las relaciones futuras con los proveedores. De acuerdo con uno de los gerentes polacos, hacer negocios con IKEA suponía tres ventajas: “Una tenía que ver con la toma de decisiones; ésta solía

estar en manos de un sólo hombre y uno dependía de lo que se había decidido. Se nos dieron contratos a largo plazo y pudimos planear en paz... Una tercera ventaja fue que IKEA introdujo nueva tecnología. Una idea revolucionaria, por ejemplo, fue la forma de tratar la superficie de la madera. También dominaron la capacidad de reconocer ahorros de costos, que pudieran redundar en precios más bajos”.³ Para principios de la década de los sesenta, los productos polacos se encontraban en más de la mitad de las páginas del catálogo de IKEA.

Para 1958, una instalación ampliada en Almhult, se convirtió en la primera tienda IKEA. La idea original detrás de la tienda fue tener un lugar donde los clientes pudieran ir y ver los muebles armados. Fue un suplemento al negocio principal de IKEA de pedidos por correo; pero pronto se convirtió en un importante punto de venta, por derecho propio. De inmediato, la tienda comenzó a vender portaequipajes para el techo de los automóviles, de manera que pudieran llevarse los paquetes de muebles en sus vehículos. Al observar que una visita a la tienda IKEA era algo parecido a una excursión para muchos compradores (Almhult no era un centro muy poblado y las personas solían tener que viajar grandes distancias para llegar ahí), Kamprad experimentó con la adición de un restaurante a la tienda de manera que los clientes pudieran relajarse y refrescarse mientras compraban. El restaurante fue un éxito y se convirtió en una característica integral de todas las tiendas IKEA.

La respuesta de los competidores de IKEA a este éxito fue argumentar que sus productos eran de baja calidad. En 1964, sólo después de enviarse 800 000 catálogos IKEA a los hogares suecos, la muy leída revista sueca *Allt i Hemmet* (Todo para el hogar) publicó una comparación de los muebles de IKEA con los de los minoristas suecos tradicionales. Se probó la calidad de los muebles en un laboratorio de diseño sueco. El análisis de la revista, detallado a lo largo de 16 páginas, afirmó que la calidad de IKEA no sólo era buena sino mejor que la de otros fabricantes de muebles suecos y que, además, sus muebles eran mucho más baratos. Por ejemplo, la revista concluyó que una silla comprada en IKEA a 33 coronas (4 dólares) era mejor que una casi idéntica comprada en una tienda más costosa por 168 coronas (21 dólares). La revista también mostró cómo una sala amueblada con productos IKEA era hasta 65% menos costosa que una amueblada con productos equivalentes de otras cuatro tiendas. Esta publicidad hizo que IKEA fuera aceptable en los hogares de clase media y sus ventas aumentaron.

En 1965, IKEA abrió su primera tienda en Estocolmo, la capital de Suecia. Para ese entonces, estaba generando

el equivalente a 25 millones de euros y ya había abierto una tienda en la vecina Noruega. La de Estocolmo, la tercera, era la tienda de muebles más grande de Europa y tenía un innovador diseño circular semejante al famoso Guggenheim Art Museum de Nueva York. La ubicación de la tienda siguió la trayectoria que IKEA había seguido por décadas. La tienda estaba situada a las afueras de la ciudad, no en el centro, con un amplio espacio de estacionamiento y buenos caminos de acceso. La nueva tienda generó una gran cantidad de tráfico, tanta que los empleados no se daban abasto con los pedidos de los clientes y se formaban largas filas en las cajas registradoras y en las áreas destinadas a recoger la mercancía. Para intentar reducir las filas, IKEA experimentó con una solución de autoservicio, mediante la cual se permitió a los compradores ingresar al almacén, cargar los paquetes de muebles en carretillas y después llevarlos a la caja registradora. Esta medida tuvo tanto éxito, que se convirtió en la norma de la empresa en todas sus tiendas.

Expansión internacional

Para 1973, IKEA era el tercer minorista más grande de muebles en Escandinavia con nueve tiendas. La empresa disfrutaba de una participación de mercado de 15% en Suecia. Sin embargo, Kamprad sentía que las oportunidades de crecimiento eran limitadas. Durante los siguientes 15 y a partir de una tienda en Suiza, la empresa se expandió con gran rapidez en Europa occidental. IKEA tuvo un éxito considerable, en especial en Alemania occidental, donde para finales de la década de los ochenta tenía 15 tiendas. Como en Escandinavia, los mercados europeos occidentales de muebles estaban muy fragmentados, en manos de minoristas con tiendas de altos costos ubicadas en el centro de la ciudad, que vendían muebles con precios relativamente altos y no siempre en existencia para su entrega. Los elegantes diseños funcionales de IKEA con sus líneas limpias, precios bajos y disponibilidad inmediata, fueron una bocanada de aire fresco, al igual que el formato de tienda de autoservicio. La empresa tuvo un éxito casi universal, a pesar de que, como un antiguo gerente lo plantea: “Cometimos cada error posible, sin embargo el dinero llovía en grandes cantidades. Vivíamos de manera frugal, bebíamos mucho, bueno, quizá demasiado, pero cuando las puertas se abrieron, estábamos radiantes y alegres a la entera disposición de nuestros primeros clientes, listos para competir con un buen espíritu ikeano por las soluciones más baratas”.⁴

El hombre a cargo de la expansión europea fue Jan Aulino, quien había sido asistente de Kamprad, con sólo

34 años de edad cuando inició la expansión. Aulino se rodeó de un equipo de jóvenes. Él recuerda que la expansión fue tan rápida que las tiendas casi nunca estaban listas cuando IKEA se mudaba a esos lugares. Además, era difícil sacar el capital de Suecia, debido a controles gubernamentales; el truco consistía en obtener utilidades tan pronto como fuera posible y mantener un flujo de efectivo positivo. En la prisa por la expansión, Aulino y su equipo no siempre pusieron atención al detalle. Supuestamente tuvo enfrentamientos con Kamprad en varias ocasiones, y al menos en cuatro se consideró despedido, aunque en realidad esto nunca sucedió. Al final, el negocio europeo se reorganizó y se implementaron controles más estrictos.

Sin embargo, la expansión de IKEA fue lenta en Reino Unido, donde la empresa local, Habitat, había desarrollado un negocio muy similar en muchos aspectos, con muebles elegantes a un precio relativamente bajo. IKEA también ingresó a Norteamérica y abrió 7 tiendas en Canadá entre 1976 y 1982. Animada por este éxito, en 1985, la empresa ingresó a Estados Unidos. Donde se enfrentó a desafíos de una naturaleza por completo diferente.

A primera vista, Estados Unidos parecía ser un territorio fértil para IKEA. Como en Europa occidental, la venta minorista de muebles era un negocio muy fragmentado en ese país. En el extremo más bajo del mercado estaban los minoristas generales de descuento, como Walmart, Costco y Office Depot, que vendían una línea limitada de muebles básicos, que solían tener precios muy bajos. Este mobiliario era muy funcional, carecía de la elegancia en el diseño que caracterizaba a IKEA, y en general era de muy baja calidad. Después estaban los minoristas más costosos, como Ethan Allen, que ofrecía muebles de alta calidad, de buen diseño y de altos precios. Estos muebles se vendían en tiendas departamentales con vendedores expertos en la materia. Los minoristas de prestigio como éstos solían ofrecer servicios auxiliares, como diseño de interiores. Por lo general, estos minoristas ofrecían servicio de entrega, como el armado en el hogar, de manera gratuita o con un pequeño cargo adicional. Debido a que era costoso mantener grandes inventarios de muebles de buena calidad, gran parte del que exhibía en las tiendas no estaba disponible y el cliente tenía que esperar algunas semanas antes de que se le entregara.

IKΕA abrió su primera tienda en Estados Unidos en 1985 en Filadelfia. La empresa decidió ubicarse en las costas. Las encuestas a los consumidores estadounidenses sugerían que los compradores de IKEA tendían a ser personas que habían viajado al extranjero, se consideraban a sí mismas audaces y les gustaba el vino y la

comida refinada. Estas personas estaban concentradas en las costas. Como un gerente planteó, “Se conducen más Buick en el centro del país que en las costas”.⁵

Aunque en un inicio, IKEA obtuvo críticas favorables y las suficientes ventas para persuadir a los directivos de abrir tiendas adicionales, a principios de la década de los noventa, era evidente que las cosas no marchaban bien en Estados Unidos. La empresa se dio cuenta de que sus ofertas al estilo europeo no siempre eran bien aceptadas por los consumidores estadounidenses. Las camas se medían en centímetros, no en los tamaños king, queen y twin, con los que los estadounidenses estaban familiarizados. Las sábanas estadounidenses no les quedaban a las camas de IKEA. Los sofás no eran suficientemente grandes, los cajones de las cómodas no eran lo bastante profundos, los espejos eran demasiado pequeños, las cortinas muy cortas y en las cocinas no cabían los electrodomésticos estadounidenses. Algo que sucedía con frecuencia en IKEA y de lo que los gerentes se percataron, fue que los clientes compraban los floreros de cristal y los usaban como vasos, en lugar de los pequeños vasos que se vendían en IKEA. Al parecer, los vasos eran demasiado pequeños para los estadounidenses quienes gustaban de agregar grandes cantidades de hielo a sus bebidas. Para empeorar las cosas, IKEA estaba subcontratando la producción de varios artículos en el extranjero, a cambio de coronas suecas, que se estaban fortaleciendo frente al dólar. Esto incrementó el precio de los productos en sus tiendas estadounidenses. Además, algunas de ellas tenían una mala ubicación, y no eran lo bastante grandes para ofrecer toda la experiencia IKEA, tan familiar para los europeos.

Mejorar las operaciones estadounidenses requirió que IKEA emprendiera algunas acciones decisivas. Muchos productos tuvieron que rediseñarse con base en las necesidades estadounidenses. Se eligieron locales más grandes y en nuevas ubicaciones. Para reducir los precios, la producción se subcontrató en lugares de menores costos y que cobraban en dólares. IKEA también comenzó a subcontratar algunos productos en fábricas de Estados Unidos para reducir tanto los costos de transporte como la dependencia del valor del dólar. Al mismo tiempo, IKEA observó un cambio en la cultura estadounidense. Había un mayor interés en el diseño y las personas estaban más abiertas a la idea de los muebles desechables. Solía decirse que los estadounidenses cambiaban de cónyuge casi con tanta frecuencia como lo hacían con sus comedores, alrededor de 1.5 veces en la vida, pero algo estaba cambiando en la cultura estadounidense. Las personas más jóvenes estaban abiertas a los riesgos y más dispuestas a experimentar. Había una

sed de elegancia y calidad en el diseño. Starbucks estaba explotando esto, lo mismo que Apple Computer y también IKEA. De acuerdo con un gerente de IKEA, “Hace 10 o 15 años, al viajar por Estados Unidos, uno no podía comer bien. No se podía encontrar una buena taza de café. Ahora uno puede comprar un pan de buena calidad en el supermercado, y las personas piensan que eso es lo normal. Esto es muy bueno. Es más importante para una vida buena que la venta de vinos costosos. De esto es de lo que se trata IKEA”.⁶

Para explotar la cultura cambiante estadounidense, IKEA enfatizó el diseño y comenzó a promover la marca con una serie de anuncios excéntricos orientados al sector demográfico de los jóvenes: parejas jóvenes, estudiantes universitarios y solteros de entre 20 y 30 años. Un comercial de IKEA, llamado “Unboring”, se mofaba de la renuencia de los estadounidenses a desprenderse de sus muebles. Un famoso anuncio presentaba una lámpara desechara, abandonada en alguna lluviosa ciudad estadounidense. Un hombre volteaba a la cámara con una mirada compasiva y con un marcado acento sueco decía, “Muchos de ustedes sentirán lástima de esta lámpara”. “Eso es porque están locos”. El comercial sugería que las personas conocedoras y a la moda compraban sus muebles en IKEA. Las personas vanguardistas, no se aferraban a sus muebles; después de que los desecharan, los reemplazaban con algo más de IKEA.

El cambio de táctica funcionó. Los ingresos de IKEA se duplicaron en un periodo de cuatro años a \$1270 millones en 2001, en comparación con \$600 millones en 1997. Para 2008, Estados Unidos era el segundo mercado más grande de IKEA después de Alemania, en el que las 35 tiendas representaban 10% de sus ingresos totales, o alrededor de \$2400 millones, y los planes de expansión pronosticaban la apertura de 50 tiendas más en ese país para 2012.

Después de aprender lecciones vitales acerca de competir en países extranjeros fuera del occidente de Europa continental, IKEA continuó expandiéndose a nivel internacional durante la década de los noventa y la primera de este siglo. Primero ingresó a Reino Unido en 1987 y para 2008, tenía 17 tiendas en ese país. IKEA también adquirió a la británica Habitat a principios de la década de los noventa y continuó manejándola bajo la marca Habitat. En 1998, IKEA ingresó a China, donde tenía 4 tiendas para 2008, seguida por Rusia en 2000 (11 tiendas para 2008) y Japón en 2006, un país donde había tenido un rotundo fracaso hacia 30 años (para 2008, IKEA tenía cuatro tiendas en Japón). En total, para 2008, había 285 tiendas IKEA en 36 países y territorios. La empresa tenía planes de continuar abriendo entre 20

y 25 tiendas al año para el futuro previsible. De acuerdo con un gerente, un importante factor limitante para el ritmo de la expansión fue el desarrollo de una red de proveedores.

Igual que en Estados Unidos, la orden del día era la adaptación local de los productos. En China, por ejemplo, el diseño de la tienda reflejaba el de muchos departamentos chinos, y debido a que muchos de ellos tenían balcones, las tiendas chinas incluían una sección de artículos para ese sector del hogar. IKEA también tuvo que adaptar sus ubicaciones en China, donde el hecho de tener automóviles aún no estaba difundido. En occidente, las tiendas IKEA solían ubicarse en áreas suburbanas con numerosos lugares de estacionamiento. En China, las tiendas estaban ubicadas cerca de los transportes públicos y ofrecían a sus clientes chinos servicios de flete para que recibieran sus compras en casa. IKEA también implementó un modelo de grandes descuentos en China, según el cual algunos artículos tenían precios hasta 70% más bajos que en las tiendas IKEA fuera de China. Para que esta estrategia fuera rentable, IKEA subcontrató a proveedores locales para que produjeran un gran porcentaje de los artículos vendidos en China.

El concepto IKEA y su modelo de negocio

El mercado meta de IKEA es la clase media joven y en ascenso social, que busca muebles y artículos domésticos de precio bajo y con diseños elegantes. IKEA se orienta a este grupo con anuncios inusuales y poco convencionales, que le ayudan a atraer tráfico hacia sus tiendas. Las tiendas en sí mismas son grandes almacenes decorados con los colores amarillos y azules de la bandera sueca, que ofrecen de 8 000 a 10 000 artículos, desde gabinetes de cocina hasta candeleros. Cuentan con amplísimos estacionamientos y están ubicadas en lugares con buenos accesos a las principales avenidas.

El interior de los almacenes está configurado casi como un laberinto, que requiere que los clientes pasen por cada departamento antes de llegar a la caja registradora. Su finalidad es simple: lograr que los clientes realicen más compras por impulso mientras pasean por la tierra de las maravillas de IKEA. Los clientes que ingresan a la tienda con la idea de comprar una mesa de centro de \$40 pueden terminar gastando \$500 en cualquier cosa, desde unidades para almacenar hasta utensilios de cocina. El flujo de los departamentos está diseñado con la intención de incrementar las ventas. Por ejemplo, cuando los gerentes de IKEA observaron que los hombres se aburrían mientras sus esposas se detenían en el departamento de textiles para el hogar, agregaron una

sección de herramientas justo fuera de ese departamento y las ventas de herramientas aumentaron de manera vertiginosa. Al final del laberinto, justo antes de la caja registradora, está el almacén donde los clientes pueden recoger sus muebles empacados. Las tiendas IKEA también tienen restaurantes (ubicados a mitad de la tienda) y guarderías (ubicadas en la entrada de las tiendas, para comodidad de los padres) de manera que los compradores permanezcan en la tienda el mayor tiempo posible.

Los productos están diseñados para reflejar las limpias líneas suecas que se han convertido en el sello de IKEA. La empresa cuenta con un consejo de estrategia de producto, el cual es un grupo de altos directivos que establecen prioridades para la oferta de productos en la tienda. Una vez que se han establecido las prioridades, los desarrolladores de productos sondan a la competencia y después establecen un punto de precio de 30 a 50% por debajo de los de sus rivales. Como lo menciona el sitio web de IKEA, “Primero diseñamos el precio, después el producto”. Una vez que fijan el precio, los diseñadores trabajan con una red de proveedores para reducir el costo de producir una unidad. La meta es identificar a los proveedores adecuados y los materiales menos costosos, un proceso de prueba y error que puede tardar hasta tres años. Para 2008, IKEA tenía 1 380 proveedores en 54 países. Los principales países subcontratistas eran China (con 21% de los proveedores), Polonia (17%), Italia (8%), Suecia (6%) y Alemania (6%).

IKKEA dedica una gran atención a encontrar al proveedor correcto de cada artículo. Considere el exitoso sofá de dos plazas, Klippan. Diseñado en 1980, el Klippan, con sus líneas limpias, colores brillantes, patas sencillas y tamaño compacto, ha vendido alrededor de 1.5 millones de unidades desde su introducción. En un principio, IKEA fabricaba el producto en Suecia, pero pronto transfirió la producción a proveedores de costos más bajos en Polonia. A medida que aumentaba la demanda del Klippan, IKEA decidió que le convenía más trabajar con proveedores en cada uno de los grandes mercados de la empresa para evitar los costos asociados con el envío de productos por todo el mundo. Hoy existen cinco proveedores de armazones en Europa, tres más en Estados Unidos y dos en China. Para reducir el costo de las fundas de algodón, IKEA ha concentrado la producción entre cuatro proveedores centrales en China y Europa. Las eficiencias resultantes de estas decisiones de subcontratación global permitieron a IKEA reducir el precio del Klippan alrededor de 40% entre 1999 y 2005.

Aunque IKEA subcontrata la manufactura de la mayoría de sus productos, desde principios de la década de

los noventa, cierta porción de los artículos se produce de manera interna (en 2008, cerca de 90% de todos los productos se obtenía de proveedores independientes, y sólo 10% se producía de forma interna). La integración de la manufactura fue consecuencia del colapso de los gobiernos comunistas en Europa oriental después de la caída del Muro de Berlín en 1989. Para 1991, IKEA subcontrataba la producción de 25% de sus artículos a fabricantes de Europa occidental. Había invertido una energía considerable para desarrollar relaciones a largo plazo con estos proveedores, y les había ayudado a desarrollar y comprar tecnología nueva, de modo que pudieran producir los artículos IKEA a un precio menor. Cuando el comunismo colapsó y llegaron nuevos gerentes a las fábricas, muchos no se sentían comprometidos con las relaciones con IKEA, así que rompieron los contratos, trataron de incrementar los precios y recortaron la inversión en nueva tecnología.

Con su base de proveedores en riesgo, IKEA compró al fabricante sueco, Swedwood. Después, la empresa empleó esta nueva adquisición como el medio para comprar y dirigir fábricas de muebles distribuidas por toda Europa oriental, sobre todo en Polonia, donde IKEA realizó las mayores inversiones. Para equiparlas con la tecnología más moderna, IKEA invirtió grandes cantidades en sus plantas Swedwood. Además, el evidente beneficio que supuso dar a IKEA un suministro de productos de bajo costo, Swedwood también le permitió conocer más acerca de los procesos de manufactura, útiles tanto en el diseño de productos como en las relaciones con otros proveedores, lo que a su vez dio a IKEA la capacidad de ayudar a sus proveedores para adoptar la nueva tecnología y reducir sus costos.

Como ejemplo, considere la relación de IKEA con sus proveedores en Vietnam. IKEA ha ampliado su base de proveedores en ese país como soporte a su creciente presencia en Asia. IKEA se sintió atraída hacia Vietnam por la combinación de mano de obra de bajo costo y materia prima barata. La empresa demanda grandes descuentos a sus proveedores, muchos de los cuales dicen que los márgenes en sus ventas a IKEA son más bajos que los que obtienen de compradores extranjeros. IKEA demanda alta calidad a bajo precio. Pero esto tiene una parte positiva; IKEA ofrece la posibilidad de forjar una relación comercial a largo plazo y de altos volúmenes. Además, suele asesorar a sus proveedores vietnamitas para buscar la materia prima mejor y más barata, cómo establecer y expandir sus fábricas, qué equipo comprar y cómo aumentar su productividad mediante inversiones en tecnología y procesos administrativos.

Organización y administración

De muchas formas, las prácticas de organización y administración en IKEA reflejan la filosofía personal de su fundador. Un artículo de 2004 en *Fortune* describe a Kamprad, entonces uno de los hombres más ricos del mundo, como un hombre informal y frugal, que “insiste en viajar en clase turista, usa el metro para ir al trabajo, maneja un Volvo de 10 años de antigüedad y evita usar trajes de cualquier tipo. Por mucho tiempo se ha rumorado en Suecia que cuando su autodisciplina falla y bebe una costosa Coca-Cola del minibar del hotel, baja a la tienda de abarrotes a comprar una de reemplazo”.⁷ La austeridad de Kamprad se atribuye a sus orígenes en Smaland, una región pobre de Suecia. La frugalidad de Kamprad es ahora parte del ADN de IKEA. Los gerentes tienen prohibido volar en primera clase y se espera que compartan los cuartos del hotel.

Bajo la dirección de Kamprad, IKEA se convirtió en una empresa basada en su misión. Kamprad tenía una causa y todos los que trabajaban con él debían adoptarla. Esta misión consistía en mejorar la vida de las multitudes, en democratizar los muebles. El estilo de liderazgo de Kamprad era informal, no jerárquico y basado en equipos. Los títulos y privilegios son un tabú en IKEA. No hay concesiones especiales para los altos directivos. La remuneración no es muy alta y las personas suelen trabajar ahí porque les gusta el ambiente. Los trajes y las corbatas siempre están ausentes, desde las oficinas directivas hasta las plataformas de carga. La cultura es igualitaria. Las oficinas tienen un diseño abierto y están amuebladas con los muebles de IKEA; las oficinas privadas son poco usuales. Todos se llaman entre sí “colaboradores” y las personas son llamadas por su nombre de pila. IKEA organiza de manera regular semanas antiburocráticas durante las cuales los directivos trabajan en las tiendas o en las cajas registradoras. En un artículo de 2005 de *Business Week*, el presidente, Andres Dahlvig, describe cómo pasó el tiempo a principio de año descargando camiones y vendiendo colchones y camas.⁸ La creatividad tiene un valor muy alto, y en la empresa abundan historias de individuos que toman la iniciativa; desde el concepto de ensamblaje por sí mismo de Gillis Lundgren hasta el del gerente de una tienda en Estocolmo que permitió a los clientes entrar al almacén para recoger sus muebles. Para fortalecer esta cultura, IKEA prefiere contratar jóvenes que no han trabajado para otras empresas, para después promoverlos. Históricamente, IKEA ha rehusado a la élite con grados universitarios avanzados y orientada al estatus, pues suele no adaptarse a la empresa.

Parece que Kamprad consideraba a su equipo como una extensión de su familia. En 1957 financió un viaje de una semana a España para 80 empleados y sus fami-

lías como recompensa por su gran trabajo. Todos los integrantes del primer equipo de empleados eran vecinos. Trabajaban, jugaban y bebían juntos y hablaban de IKEA las veinticuatro horas del día. Cuando un investigador académico preguntó cuál era la clave fundamental para un buen liderazgo, Kamprad contestó, “El amor”. Al recordar los primeros días, observó que “cuando estábamos trabajando como una pequeña familia en Aluhult, actuábamos como si estuviéramos enamorados. Nada que ver con el erotismo. Sólo nos agradaba mucho estar juntos”.⁹ Otro gerente observó que “Nosotros que quisimos unirnos a IKEA lo hicimos debido a que la empresa corresponde a nuestro estilo de vida. Para dejar de pensar en el estatus, la grandeza y las ropas elegantes”.¹⁰

A medida que IKEA crecía, la cuestión de convertir a la empresa en una empresa pública adquiría mayor importancia. Si bien había ventajas obvias asociadas con esto, incluido el acceso al capital, Kamprad se opuso. Creía que el mercado bursátil impondría presiones a corto plazo sobre IKEA, perjudiciales para la empresa. Las constantes demandas para generar utilidades, sin importar el ciclo de negocios, dificultarían, según Kamprad, más a IKEA tomar decisiones audaces. Al mismo tiempo, desde 1970, Kamprad comenzó a preocuparse por lo que sucedería si muriera. Decidió que no quería que sus hijos heredaran el negocio; le preocupaba que vendieran la empresa o que pudieran disputarse su control, lo que la destruiría. Cabe destacar que sus tres hijos trabajaban en IKEA como gerentes.

La solución a este dilema creó una de las estructuras corporativas más inusuales del mundo. En 1982, Kamprad transfirió su participación en IKEA a una fundación de caridad con sede en Holanda, Stichting Ingka Foundation. Ésta es una entidad jurídica, sin fines de lucro y exenta de impuestos, que a su vez es propietaria de Ingka Holding, una empresa privada holandesa propietaria legal de IKEA. Un comité de cinco personas, presidido por Kamprad y su esposa, maneja esta fundación. Además, la marca registrada y el concepto IKEA se transfirieron a IKEA Systems, otra empresa privada holandesa, cuya empresa controladora, Inter-IKEA, tiene sede en Luxemburgo. Esta empresa es, a su vez, propiedad de otra de nombre idéntico en las Antillas Holandesas, cuyos propietarios beneficiarios permanecen ocultos a la mirada pública, pero es casi seguro que se trate de la familia Kamprad. Inter-IKEA obtiene dinero de los convenios de franquiciamiento que ha firmado con cada tienda IKEA. El franquiciatario más grande es nada menos que Ingka Holdings. IKEA afirma que los franquiciatarios pagan 3% de sus ventas a Inter-IKEA. Por tanto, Kamprad ha sacado a IKEA de Suecia, aunque la identidad y las oficinas corporativas de la empresa permanecen ahí, y ha

establecido un mecanismo para transferirse fondos a sí mismo y su familia mediante el franquiciamiento del concepto IKEA. Kamprad se mudó a Suiza en la década de los ochenta para escapar de los altos impuestos de Suecia y desde entonces vive ahí.

En 1986, Kamprad cedió el control cotidiano de IKEA a Andres Moberg, un sueco de 36 años de edad que abandonó la universidad para unirse al departamento de pedidos por correo de IKEA. A pesar de haber cedido el control administrativo, Kamprad continuó ejerciendo influencia sobre la empresa como asesor de la alta gerencia y embajador de IKEA, una función que seguía impulsando con vigor en 2008, a pesar de ser ya un octogenario.

Perspectivas

Con más de medio siglo de vida, IKEA se ha forjado una posición enviable. Se ha convertido en uno de los establecimientos minoristas más exitosos del mundo y se ha expandido a numerosos mercados extranjeros (figura 2), ha aprendido de sus fracasos y aprovechado sus éxitos. Ha puesto a disposición de las masas muebles asequibles, bien diseñados y funcionales, y les ha ayudado, en palabras de Kamprad, a lograr una mejor vida cotidiana. La meta de IKEA era continuar creciendo con la apertura de 20 a 25 tiendas al año en el futuro cercano. Lograr ese crecimiento supondría la expansión hacia mercados no occidentales, sobre todo en China, donde ya ha establecido un bastión. ¿La empresa podría continuar haciéndolo? ¿Su ventaja competitiva era segura?

Figura 1 IKEA a través de sus números en 2008

Tiendas IKEA	285 en 35 países
Ventas de IKEA	21 200 millones de euros
Proveedores de IKEA	1 380 en 54 países
Variedad de IKEA	9 500 productos
Colaboradores de IKEA	127 800 en 39 países

Fuente: <http://franchisor.ikea.com/showContent.asp?swflid=facts9>.

Figura 2 Ventas y proveedores

Primeros cinco países con mayores ventas	Principales cinco países proveedores		
Alemania	15%	China	21%
Estados Unidos	10%	Polonia	17%
Francia	10%	Italia	8%
Reino Unido	7%	Suecia	6%
Suecia	6%	Alemania	6%

Fuente: http://www.ikea.com/ms/en_GB/about_ikea/facts_and_figures/index.html.

Referencias y lecturas

1. Anónimo, "Furnishing the World", *The Economist*, 19 de noviembre de 1995, 79-80.
2. Anónimo. "Flat pack accounting", *The Economist*, 13 de mayo de 2006, 69-70.
3. K. Capell, A. Sains, C. Lindblad y A. T. Palmer, "IKEA", *BusinessWeek*, 14 de noviembre de 2005, 96-101.
4. K. Capell *et al.*, "What a Sweetheart of a Love Seat", *BusinessWeek*, 14 de noviembre de 2005, 101.
5. C. Daniels, "Create IKEA, Make Billions, Take Bus", *Fortune*, 3 de mayo de 2004, 44.
6. J. Flynn y L. Bongiorno, "IKEA's New Game Plan", *Business Week*, 6 de octubre de 1997, 99-102.
7. R. Heller, "Folk Fortune", *Forbes*, 4 de septiembre de 2000, 67.
8. Documentos de IKEA en www.ikea.com.
9. J. Leland, "How the Disposable Sofa Conquered America", *New York Times Magazine*, 5 de octubre de 2005, 40-50.
10. P. M. Miller, "IKEA with Chinese Characteristics", *Chinese Business Review*, julio-agosto de 2004, 36-69.
11. B. Torekull, *Leading by Design: The IKEA Story* (Nueva York: Harper Collins, 1998).

Notas

1. Citado en R. Heller, "Folk Fortune", *Forbes*, 4 de septiembre de 2000, 67.
2. B. Torekull, *Leading by Design: The IKEA Story* (Nueva York: Harper Collins, 1998), 53.
3. Ibid.
4. Ibid.
5. J. Leland, "How the Disposable Sofa Conquered America", *New York Times Magazine*, 5 de octubre de 2005, 45.
6. Ibid.
7. C. Daniels y A. Edstrom, "Create IKEA, Make Billions, Take a Bus", *Fortune*, 3 de mayo de 2006, 44.
8. K. Capell *et al.*, "Ikea", *Business Week*, 14 de noviembre de 2005, 96-106.
9. B. Torekull, *Leading by Design: The IKEA Story*, 82.
10. B. Torekull, *Leading by Design: The IKEA Story*, 83.



CASO 24

HANSON PLC (A): LA MÁQUINA DE ADQUISICIONES

INTRODUCCIÓN

Hanson PLC es una de las diez empresas más grandes en Gran Bretaña, y su división estadounidense, Hanson Industries, es una de las 60 empresas industriales más grandes de Estados Unidos. Un conglomerado con más de 150 diferentes negocios en su portafolio, Hanson PLC ha crecido gracias a sus numerosas adquisiciones. Para finales de 1989, la empresa había registrado 26 años de crecimiento ininterrumpido en utilidades y en ese mismo año había acumulado una utilidad de operación de \$1 610 millones sobre ingresos por \$11 300 millones y activos de \$12 030 millones. Los accionistas de la empresa han sido los principales beneficiarios de este crecimiento. Entre 1974 y 1989, el precio de las acciones de la empresa en el mercado bursátil londinense aumentaron ocho veces, en comparación con un incremento promedio de 15 veces para todas las empresas que cotizaron en el London Stock Exchange durante este periodo.¹ En el camino, Hanson se ganó la reputación de ser una de las máquinas de adquisiciones más poderosas del mundo. Entre sus adquisiciones de la década de los ochenta figuran tres conglomerados estadounidenses (U.S., Industries, SCM Corporation y Kidde) y tres importantes empresas británicas (London Brick, Imperial Group y Consolidated Gold Fields). Tan importante es el perfil de Hanson, que supuestamente Oliver Stone en su película *Wall Street*, se basó en Sir Gordon White, presidente ejecutivo (CEO) de Hanson Industries, para retratar el modelo del especulador corporativo británico (el que ganó la partida al malévolo Gordon Gekko).

A pesar de este impresionante registro de utilidades, a medida que avanzaba la década de los noventa, los analistas dudaban cada vez más de la estrategia de

Hanson. En el entorno existe la especulación de que la empresa podría estar a punto de disolverse y devolver las ganancias a los accionistas. La edad de los fundadores de la empresa ha sido el detonante de estas especulaciones. Los dos hombres que construyeron y siguen al frente del conglomerado, Lord Hanson y Sir Gordon White, están a punto de cumplir 70 años y ambos han prometido considerar su retiro cuando lleguen a esa edad. Un integrante de la empresa afirmó, “Los individuos que fundaron la empresa, también la terminarán”.² Otro factor es que Hanson ahora es tan grande que precisaría de transacciones espectaculares para continuar su tasa de crecimiento histórica. De acuerdo con muchos, como el gurú estratega de la Escuela de Negocios de Harvard, Michael Porter, tan sólo es que no existen muchas empresas que de manera evidente Hanson deba comprar. Por tanto, “Hanson se enfrentará con probabilidades cada vez más exigüas para mantener su nivel de utilidades”.³ Por otra parte, a finales de 1989, Hanson tenía \$8 500 millones en efectivo en su balance general. Esto, aunado a los miles de millones que podría pedir en préstamo en caso de ser necesario (según se dice, la empresa tiene una capacidad crediticia de \$20 000 millones), sugiere que si así lo quisieran Hanson y White, podrían emprender una adquisición que rivalizaría en dimensiones con la transacción de RJR-Nabisco.

Otros comentaristas cuestionan la viabilidad de la empresa a largo plazo. Algunos afirman que Hanson PLC es un poco más que un saqueador de recursos que en el futuro lejano llevará a la ruina a las empresas que maneja. De acuerdo con un banquero de inversión, “No estoy convencido de que Hanson maneje empresas de una manera mejor que cualquiera. Pero sin lugar a dudas sé

que les exprime el efectivo y les succiona la vida".⁴ Asimismo, un ex director observó que "algunos de los programas de incentivos que diseñan para los gerentes, en realidad impiden a la empresa crecer... Se preocupan tanto por las utilidades del presente que no reinvierten para el mañana".⁵ La empresa no está de acuerdo. Sir Gordon White ve con claridad a Hanson PLC como un agente reductor de inefficiencias en las empresas que adquiere, no como un exprimidor de recursos. Si de algo se despoja a las adquisiciones, de acuerdo con White, es de la innecesaria burocracia corporativa, el exceso de personal de las oficinas corporativas y los bonos a la alta gerencia, no de sus activos. Afirma con determinación que la empresa trata a todos los negocios adquiridos como si fuera a conservarlos.⁶

Con estas cuestiones en mente, en este caso consideramos el crecimiento y desarrollo de Hanson PLC. Analizaremos los sistemas administrativos que la empresa emplea para manejar sus negocios en marcha y estudiaremos a detalle las dos adquisiciones y sus repercusiones: las adquisiciones de 1987 de SCM Corporation y del Imperial Group.

HISTORIA

Los orígenes de Hanson PLC se remontan a la ciudad portuaria de Hull en Yorkshire, Inglaterra, en la década de los cincuenta.⁷ En esa época, James Hanson estaba aprendiendo el negocio de transportación de su familia (la familia operaba una flota de autobuses de pasajeros) y Gordon White vendía publicidad para Welbesson Limited, una impresora de revistas propiedad de su padre. El hermano de James Hanson, Bill, era el amigo más cercano de White y cuando Bill murió de cáncer a la edad de 29 años, James y Gordon se hicieron grandes amigos. A finales de la década de los cincuenta, Hanson y White decidieron hacer equipo en los negocios, así que fundaron Hanson White Ltd., una empresa dedicada a la elaboración de tarjetas de felicitación. Aunque a la empresa le iba bien, los dos pronto se aburrieron de los desafíos y el potencial limitados que el negocio de las tarjetas de felicitaciones ofrecía, y en 1963 la vendieron y comenzaron a buscar oportunidades de adquisición.

Su primera compra fue Oswald Tillotson Ltd., una empresa dedicada a la distribución de vehículos. Ésta después fue adquirida por Wiles Group Ltd., un fabricante de costales para la agricultura y fertilizantes, con sede en Yorkshire. Como parte de la transacción de absorción, Hanson y White obtuvieron una participación significativa en Wiles Group. Hanson y White

pronto se apoderaron del control del Wiles Group y, en 1969, después de decidir que el nombre de James Hanson sonaba mejor que el de Gordon White, cambiaron el nombre de la empresa por el de Hanson Trust. Debido a una serie de pequeñas adquisiciones, para finales de 1973, Hanson Trust poseía ya 24 empresas cuyas ventas combinadas ascendían a \$120 millones.

Sin embargo, para 1973, la economía británica pasaba por grandes problemas. El mercado bursátil había colapsado; las disputas laborales paralizaban al país, la inflación aumentaba con rapidez, al igual que el desempleo; el primer ministro, Edward Heath del Partido Conservador, supuestamente a favor de los negocios, había emprendido una campaña en contra de empresas como Hanson Trust pues, a su parecer, representaban "el rostro inaceptable del capitalismo". Todo esto impulsó a Gordon White a repensar su futuro. Como White lo plantea,

En aquella época estaba disgustado con Inglaterra. Disgustado con el socialismo y los sindicatos y con el gobierno excesivo y contrario a los negocios, disgustado con la forma en que la iniciativa era suprimida... Reflexioné mucho. Le dije a James (Hanson) que quizás debíamos desistir y pensé que debíamos intentarlo en Estados Unidos.⁸

Hanson contestó que no había necesidad de dividirse y acordaron que Hanson se encargara de las operaciones británicas mientras White intentaba desarrollar operaciones en Estados Unidos.

White llegó a Nueva York en el otoño de 1973 con un boleto de regreso y una visa de trabajo por un año, y \$3 000 en cheques de viajero, cantidad que la mayoría de los controles monetarios británicos de la época permitía a un ciudadano de Reino Unido llevar al extranjero. Además, debido a los controles monetarios británicos, White no podía acceder a los cuantiosos recursos de Hanson sin tener que afrontar penalizaciones sustanciales, así que tuvo que convencer a los bancos de que era una persona solvente. A pesar de esto, en 1974 White se las arregló para que el Chemical Bank le prestara \$32 millones para financiar su primera adquisición importante en Estados Unidos, una absorción amistosa de J. Howard Smith Company, un procesador de aceites comestibles y alimentos para animales con sede en Nueva Jersey, al que más tarde bautizarían como Seacoast Products. El presidente de J. Howard Smith era David Clarke, cuya familia había sido propietaria de esa empresa. Después, Clarke se convirtió en la mano derecha de White. Él ahora es el presidente de Hanson Industries y el directorio con mayor antigüedad en Estados Unidos después de White.

Figura 1 Adquisiciones estadounidenses, 1974-1990

Fecha	Adquisición	Costo (en millones de dólares)	Negocios
1974	Seacost	\$32	Procesamiento de pescado, alimento para mascotas
1975	Carisbrook	36	Manufactura de textiles
1976	Hygrade	32	Fundidoras y unidades de fundición
1977	Old Salt Seafood	2	Alimentos preparados
1978	Interstate United	30	Administración de servicios de alimentos
1978	Templon	7	Manufactura de textiles
1981	McDonough	185	Cemento, concreto
1984	U.S. Industries	532	Conglomerado de 33 empresas
1986	SCM	930	Conglomerado de 22 empresas
1987	Kaiser Cement	250	Plantas de cemento
1988	Kidde	1 700	Conglomerado de 108 empresas
1990	Peabody	1 230	Extracción de carbón

Fuente: Adaptado de Gordon White, "How I Turned \$3,000 into \$10 Billion," *Fortune*, 7 de noviembre de 1988, 80-89; y "Hanson PLC, *Value Line*, 20 de julio de 1990, 832.

Durante los siguientes 10 años, White hizo otras seis adquisiciones importantes en Estados Unidos, todas ellas amistosas (figura 1). Después, en 1984, White estaba listo para su primera toma hostil, la compra de U.S. (USI) por \$532 millones. USI era un conglomerado que había crecido gracias a las adquisiciones durante la década de los sesenta y setenta. White se empezó a interesar en la empresa cuando leyó en un periódico que la gerencia estaba organizando una compra apalancada a \$20 por acción por un precio de compra total de \$445 millones. Sospechó que la empresa valía más que eso y de inmediato calculó cuánto endeudamiento podía manejar Hanson Industries, mediante el flujo de efectivo proyectado de USI para cubrir el costo de la deuda. A las ganancias antes de impuestos de USI de \$67 millones agregó otros \$40 millones generados por la depreciación y \$24 millones más en ahorros que pensaba que Hanson podía lograr si ponía en venta las oficinas corporativas de USI. Esto generó un flujo de efectivo total de \$131 millones, o más de \$70 millones después de impuestos. Con tasas de interés de alrededor de 13%, White pensó que Hanson Industries podía manejar un endeudamiento de \$544 millones. En lo que se convertiría en la forma habitual de pensar de White, él razonó que incluso en el peor de los casos podría recuperar su inversión al liquidar las partes integrantes de la empresa.

Hanson Industries comenzó a comprar acciones de USI y para abril de 1984 ya tenía en su poder 5% de la

empresa. Después, Hanson hizo una oferta de \$19 por acción, que la gerencia de USI rechazó de inmediato. Tres días después, White incrementó la oferta de Hanson a \$22 por acción. La gerencia de USI, que aún tenía que recaudar fondos para financiar su compra apalancada propuesta, respondió incrementando el precio de compra a \$24 por acción. La respuesta de Hanson fue presentar una oferta de \$23 por acción en efectivo. Para los accionistas, \$23 en efectivo por acción era mucho más atractivo que la promesa de la gerencia de \$24 por acción, en caso de lograr el financiamiento, así que la oferta de Hanson pronto resultó victoriosa.

Después de completada la adquisición, el presidente de Hanson Industries, David Clarke, pasó seis meses en las oficinas corporativas de USI con la finalidad de revisar las operaciones. Al final de su periodo se cerraron dichas oficinas, se despidió a los integrantes del staff y el control financiero se centralizó en las pequeñas oficinas centrales de Hanson Industries. Sin embargo, la mayoría de los gerentes operativos a cargo de las empresas integrantes de USI se quedaron, atraídos por el esquema de pago de incentivos de Hanson y la promesa de que podrían manejar sus asuntos. En lo que era también una conducta típica de Hanson, nueve de las empresas operativas de USI se vendieron a inversionistas externos a un precio de \$225 millones.

Figura 2 Adquisiciones en Reino Unido durante la década de los ochenta

Fecha	Adquisición	Costo (en millones)	Negocios
1981	Ever Ready	£95	Baterías alcalinas
1983	UDS	£250	Operaciones minoristas
1984	London Brick	£247	Producción de ladrillos
1984	Powell Duffryn	£150	Ingeniería, envíos, gasolina
1986	Imperial Group	£2 360	Tabaco, cervezas, alimentos
1989	Consolidated Gold Fields	£3 610	Extracción de oro, agregados para la construcción.

Fuente: Varios reportes de prensa.

A la adquisición de USI le siguieron otras tres tomas hostiles en Estados Unidos: la de SCM Corporation, Kaiser Cement y Kidde. De éstas, la adquisición de SCM fue la más enconada. SCM tomó la vía de la píldora envenenada e intentó proteger su postura con la ayuda de los tribunales, antes de que Hanson asumiera al final el control de la empresa. (La adquisición de SCM se analiza con mayor profundidad más adelante en este caso).

Si bien White estaba realizando estas adquisiciones en Estados Unidos, Hanson no se quedó en Gran Bretaña con los brazos cruzados. Durante la década de los ochenta, la empresa hizo una serie de adquisiciones en Reino Unido. Éstas se resumen en la figura 2. La más notable fue la adquisición de London Brick, el fabricante británico de ladrillos más grande del país, frente a la vigorosa oposición por parte de la gerencia de London Brick; la adquisición por 2 360 millones de libras esterlinas de Imperial, la compañía tabacalera más grande de Gran Bretaña y la tercera más grande del mundo; y la adquisición por 3 610 millones de libras esterlinas de Consolidated Gold Fields, la segunda empresa extractora de oro más grande del mundo. Las adquisiciones de Imperial y Consolidated Gold Fields fueron las dos más importantes de todos los tiempos en Gran Bretaña. (La adquisición de Imperial se analiza con mayor profundidad más adelante en este caso).

“Tiene un don para las adquisiciones”.⁹ A su vez, White dice de Hanson, “James es un gerente brillante y en realidad sabe cómo administrar una empresa”.¹⁰ White afirma que muchas de sus ideas de adquisición, como la transacción de USI, provinieron de los periódicos. Otras se las sugieren sus contactos en la comunidad de la banca de inversión, en especial Bob Pirie, presidente del banco de inversión Rothschild, con quien White suele almorzar una vez a la semana.

Siempre que es posible, White evita trabajar en la oficina; en lugar de ello prefiere trabajar desde una de sus cuatro casas. A diferencia de especuladores corporativos como Saul Steinberg y Carl Icahn, White rara vez lee los informes anuales o los informes bursátiles detallados de una empresa, pues dice que obtiene toda la información financiera necesaria de los resúmenes de dos páginas de Standard & Poor's. Además, su equipo de tres personas que lo asiste en el proceso de adquisición, destila grandes cantidades de datos financieros sobre una empresa objetivo en un breve resumen de su condición. White afirma, “Soy como Churchill, díganme todo lo que quieran, pero en una página”.¹¹

Bajo el liderazgo de White, una de las cosas que ha distinguido a Hanson PLC de muchos otros conglomerados adquisitivos es la filosofía característica detrás de las adquisiciones (que es, en esencia, la filosofía de White). Esta filosofía parece estar basada en varios factores continuos y presentes en la mayoría de las adquisiciones de Hanson.¹²

1. *Características de la empresa objeto de la adquisición.* Hanson busca aquellas empresas basadas en industrias maduras y con pocas necesidades tecnológicas que tengan un historial poco inspirador, pero que muestren que tienen el potencial de mejorar su desempeño. Por lo general, su meta es identificar

LA FILOSOFÍA DETRÁS DE LAS ADQUISICIONES

Sir Gordon White supervisa las adquisiciones de Hanson PLC en ambos lados del Atlántico. Lord Hanson es el responsable principal de la administración cotidiana de la empresa. Con respecto a White, Lord Hanson dice,

alguna empresa con un desempeño deficiente y en la que el equipo directivo haya tratado de mejorar de alguna forma el desempeño subyacente, pero que el estado de resultados o el precio de sus acciones no refleje tales esfuerzos.

2. *Investigación.* Aunque White afirma que lee poco sobre las empresas objeto de adquisición, su equipo realiza la investigación detallada de empresas objetivo potenciales antes de elaborar cualquier oferta. El equipo investiga de manera rutinaria a aquellas empresas que están en proceso de realizar compras apalancadas.
3. *Evaluación de riesgos.* Uno de los decretos de White más citado es “mira el lado negativo”. Esto significa que en lugar de considerar los posibles beneficios de una negociación, se debe considerar lo que puede resultar mal y las probables consecuencias del peor de los escenarios. White comprará una empresa objetivo sólo si piensa que en el peor de los casos podrá recuperar el precio de compra al desintegrarla y vender sus partes constituyentes.
4. *Financiamiento.* White fue uno de los pioneros en transacciones de adquisición con un alto nivel de apalancamiento. Todas las adquisiciones estadounidenses se han financiado mediante préstamos sin derecho a devolución, asegurados con los recursos de la empresa objetivo. Esto permitió a White idear adquisiciones sustanciales cuando la misma Hanson Industries contaba con un capital mínimo. Las adquisiciones británicas se han financiado mediante una mezcla de efectivo, capital, valores convertibles y títulos de deuda.
5. *Ventas para reducir la deuda.* Después de completar una adquisición, Hanson envía a algunos de sus gerentes junto con un grupo de contadores externos a revisar y auditar los negocios adquiridos. Después de una revisión exhaustiva, Hanson suele liquidar las partes de la empresa adquirida incapaces de lograr sus estrictos objetivos de rentabilidad establecidos. En el proceso, Hanson puede reducir la deuda asumida para financiar la adquisición. El ejemplo más sobresaliente siguió a la compra de SCM por \$930 millones. Después de la adquisición, Hanson vendió los bienes raíces de SCM, las inversiones en pulpa y papel, y alimentos por un precio de \$964 millones, pero conservó los negocios de máquinas de escribir y químicos, que en realidad había adquirido a cambio de nada. Por tanto, a menos de seis meses de que la adquisición se completó, Hanson pudo liquidar la deuda asumida para financiar la adquisición de SCM. Asimismo, aunque

menos espectaculares, estas ventas han caracterizado a casi todas las adquisiciones importantes de Hanson en ambos lados del Atlántico.

6. *Eliminación del exceso de gastos generales.* Otro objetivo de la limpieza de Hanson a las empresas adquiridas consiste en eliminar cualquier exceso de gastos generales. Esto suele incluir cerrar las oficinas corporativas de la empresa adquirida, eliminar parte del personal y encomendar a la otra parte las tareas de nivel operativo. Antes de la adquisición de Hanson, SCM tenía 230 personas en sus oficinas corporativas, USI tenía 180, Kidde 200 y Hanson mismo, 30. Hoy el personal total en las oficinas corporativas de las cuatro empresas es de 120.

Hanson también elimina cualquier sobresueldo para los gerentes, ya sea a nivel corporativo u operativo de la empresa adquirida. Por ejemplo, una de las empresas operativas de Kidde tenía una colección de antigüedades y arte, una cabaña para caza y tres jets corporativos. Hanson se quedó con un jet y se deshizo del resto, incluido al directivo responsable de haber gastado el dinero.

7. *Creación de incentivos.* Hanson intenta crear fuertes incentivos para la administración de las empresas adquiridas, a fin de que mejoren su desempeño. Esto se logra mediante a) la descentralización diseñada para dar a los gerentes operativos total autonomía para manejar sus negocios, b) la motivación a los gerentes operativos al establecer metas de utilidades que, de lograrse, generarán mejoras significativas rentables y c) la motivación a los gerentes al otorgarles cuantiosos bonos si alcanzan o superan las metas de utilidades establecidas por Hanson.

ORGANIZACIÓN Y FILOSOFÍA DE ADMINISTRACIÓN

Además de su filosofía para las adquisiciones, Hanson también es famoso por su administración continua de las empresas en marcha, de las cuales hay más de 150 en el portafolio corporativo. Aunque Hanson tiene algunos intereses en otros lugares, el desarrollo estratégico del grupo se ha centrado en Estados Unidos y Gran Bretaña, lugares en los que, en años recientes, ha tendido a presentarse un amplio equilibrio. Hanson PLC cuida de las operaciones británicas y Hanson Industries, la subsidiaria estadounidense, administra las operaciones estadounidenses. La totalidad de cada una de estas dos unidades opera de manera autónoma. Sólo un director se sienta en el consejo de ambas empresas.

Hanson PLC está encabezado por Hanson; Hanson Industries, por White.¹³

Existen dos oficinas corporativas, una en Estados Unidos y la otra en Gran Bretaña. En ambos lugares hay un pequeño equipo central responsable de monitorear el desempeño de las empresas operativas, seleccionar y motivar la administración operativa, la función de tesorería (que incluye actuar como banca central para las unidades operativas), las adquisiciones y ventas, y los servicios profesionales como el jurídico y el fiscal.

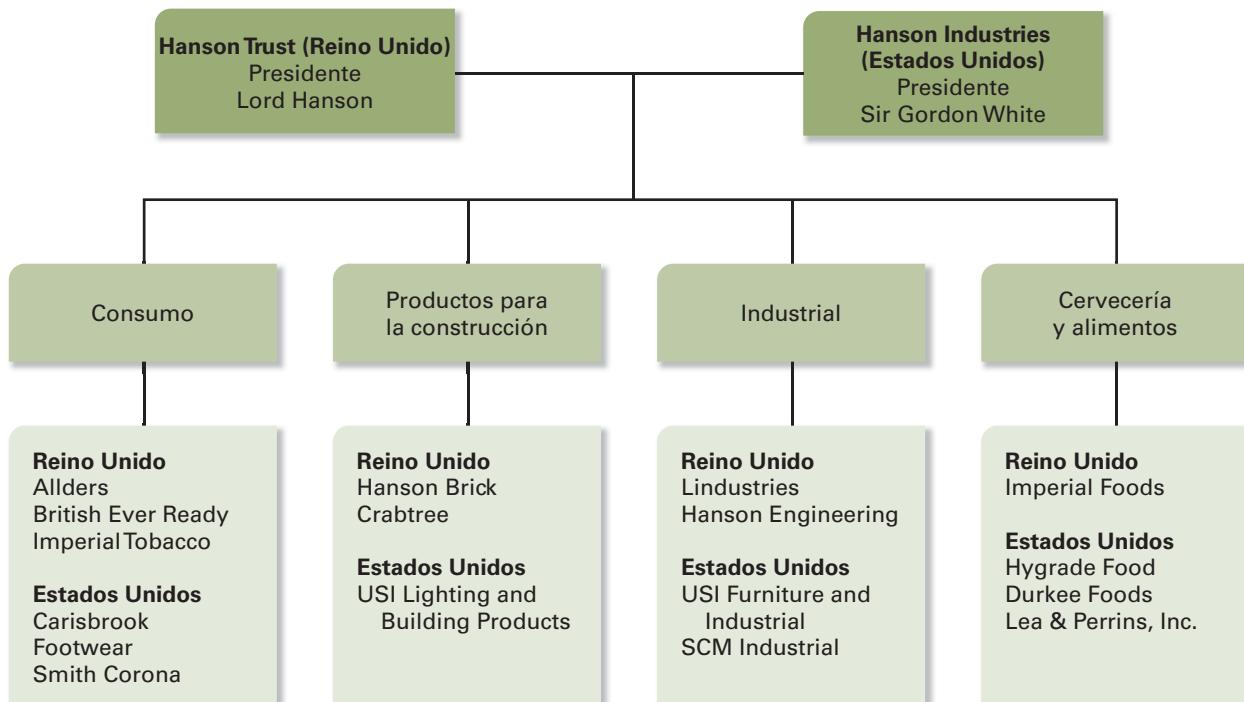
Debajo de cada oficina central se encuentran varias divisiones (figura 3). Éstas no son empresas operadoras, sino agrupaciones de empresas operadoras. En 1988 había cuatro divisiones estadounidenses (consumo, productos para la construcción, industrial y alimentos). A nivel divisional no hay personal, salvo por el director divisional. Debajo de las divisiones se encuentran las empresas operadoras. Cada una de ellas tiene su propio director que le reporta al director divisional. Los directores divisionales en Gran Bretaña son responsables ante David Clarke, la mano derecha de White, quien está implicado en las adquisiciones y delega la mayoría de las cuestiones relacionadas con el control a David

Clarke. De hecho, White afirma que él nunca ha visitado las oficinas corporativas en Estados Unidos de Hanson Industries y que como una cuestión de política nunca visita las empresas operadoras.¹⁴

Los siguientes son principios que parecen caracterizar la filosofía de administración de Hanson.

- *Descentralización.* Todas las decisiones operativas cotidianas se descentralizan para que las tomen los gerentes de las empresas operadoras. El centro corporativo no ofrece sugerencias acerca de cómo fabricar o comercializar un producto. Por tanto, dentro de los límites establecidos por los presupuestos operativos y los gastos de capital aprobados de manera centralizada, la gerencia operativa tiene autonomía ilimitada. Como consecuencia, los gerentes operativos son responsables del rendimiento del capital que emplean.
- *Estricto control financiero.* El control financiero se logra mediante dos mecanismos: 1) presupuestos operativos y 2) políticas de gasto de capital. En un proceso ascendente, los directivos de la empresa operadora envían cada año los presupuestos al centro operativo. Los

Figura 3 Estructura organizacional de Hanson PLC



Fuente: Hanson Industries, Informe anual, 1986.

presupuestos incluyen objetivos de desempeño detallados, en especial con respecto al rendimiento sobre el capital empleado (ROK). El personal corporativo revisa los presupuestos y, después de consultarlos con la gerencia operativa, aprueba el presupuesto para el año próximo. Una vez acordado, el presupuesto operativo se convierte en un evangelio. El desempeño de una empresa operadora se compara contra el presupuesto cada mes, y el centro corporativo investigará cada variación que se presente. Si una empresa operativa mejora su ROK proyectado, esta cifra se utilizará como base para el presupuesto del año siguiente, no la cifra presupuestada.

Cualquier monto en efectivo generado por una empresa operadora se considera como perteneciente al centro corporativo, no a la empresa operadora. Los gastos de capital se monitorean de manera cuidadosa. Todos los gastos en efectivo que superen \$3 000 (1 000 libras esterlinas en Gran Bretaña) tendrán que ser aprobados por las oficinas corporativas. Las solicitudes de gasto de capital suelen ser puestas en tela de juicio por el personal de las oficinas corporativas. Por ejemplo, un gerente que afirma que una inversión en una maquinaria más eficiente reducirá los costos de mano de obra, debe ofrecer los nombres de los empleados que espera despedir para lograr estos ahorros. De acuerdo con personas de la empresa, cuando solicita alguna inversión de capital, el gerente debe explicar toda posibilidad. En general, Hanson busca la recuperación antes de impuestos de los gastos en tres años. Cuanto más pronto sea el rendimiento de la inversión, más probable será que el gasto se apruebe.

- *Sistemas de incentivos.* Un elemento importante de la remuneración a los gerentes operativos está vinculado directamente al desempeño de la empresa operadora. Un gerente puede ganar hasta 60% de su sueldo base si la empresa operadora supera la meta de ROK detallada en su presupuesto anual. Los bonos están basados estrictamente en el desempeño del rubro de la utilidad neta. Como White lo plantea, “No hay bonos por ser simpático”,¹⁵ Además, se cuenta con un esquema de opción de compra de acciones para la empresa operadora y los gerentes corporativos con mayor antigüedad. Más de 600 gerentes participan en este esquema de opción de compra de acciones. Las opciones no se pueden ejercer sino al menos tres años después de otorgarse.
- *Estructura del consejo.* Nunca se designa a ningún gerente de las empresas operadoras para formar parte del consejo de Hanson PLC o de Hanson Industries. La idea es eliminar cualquier conflicto de interés que

pudiera surgir sobre los presupuestos e inversiones o gastos de capital.

- *Menor énfasis en la sinergia operativa.* A diferencia de muchas empresas diversificadas, a Hanson no le interesa tratar de lograr la sinergia operativa. Por ejemplo, dos de las subsidiarias de Hanson PLC, Imperial Tobacco y Elizabeth Shaw (una compañía chocolatera), tienen su sede en Bristol, Inglaterra, y ambas entregan productos a nuevos agentes y tiendas de conveniencia de toda Gran Bretaña. Sin embargo, Hanson les prohíbe compartir los canales de distribución, pues considera que cualquier economía de escala resultante sería menor que las ineficiencias que surgirían si cada empresa operadora pudiera culparse una a otra por los problemas de distribución.

LA ADQUISICIÓN DE SCM

SCM era un fabricante diversificado de productos de consumo e industriales. Tenía 22 empresas operadoras en cinco industrias: químicos, recubrimientos y resinas, papel y pulpa, alimentos y máquinas de escribir.¹⁶ Entre otras cosas, SCM era el fabricante líder de máquinas de escribir portátiles en el mundo (máquinas Smith-Corona), el tercer productor mundial más importante de dióxido de titanio (un pigmento inorgánico blanco que se usa ampliamente en la fabricación de pintura, papel, plásticos y productos de hule), el sexto fabricante de pintura más grande del mundo gracias a su subsidiaria Glidden Paints, y una importante fuerza en la industria alimentaria estadounidense con su grupo Durkee Famous Foods (figura 4).

El atractivo para Hanson

Bob Pirie, presidente de Rothschild Inc., en Nueva York, fue el primero en llamar la atención de White hacia el grupo SCM. Pirie pensó, y el equipo de investigación de Hanson pronto confirmó, que SCM tenía varias características que la convertían en una compra perfecta para Hanson.

1. *Desempeño financiero deficiente.* En la figura 5 se presenta un resumen de los datos financieros de SCM. Las utilidades antes de impuestos disminuyeron de un máximo de \$83.2 millones en 1980 a \$54.1 millones en 1985. El rendimiento sobre el capital de 7.7% era muy pobre en relación con los estándares de Hanson y la utilidad por acción había disminuido 19% desde 1980.

Figura 4 Resultados divisionales de SCM para el año que terminó en junio de 1985

División	Ingresos		Utilidades	
	En millones de dólares	Cambio porcentual a partir de 1984	En millones de dólares	Cambio porcentual a partir de 1984
Químicos	\$539.0	+49%	\$73.7	-100%
Recubrimientos y resinas	687.0	+5%	49.9	-3%
Papel y pulpa	362.0	+3%	23.1	+10%
Alimentos	422.0	+7%	23.0	+35%
Máquinas de escribir	176.0	-11%	(47.4)*	-200%

*Pérdida después de un cargo de \$35 millones por reestructuración.

Fuente: Datos de Hanson Industries, Informe anual, 1986.

Figura 5 Datos financieros de SCM

	1980	1981	1982	1983	1984	1985
Ventas netas (en millones de dólares)	\$1 745.0	\$1 761.0	\$1 703.0	\$1 663.0	\$1 963.0	\$2 175.0
Utilidades antes de impuestos (en millones de dólares)	83.2	72.6	35.3	37.8	64.8	54.1
Utilidad por acción (en dólares)—completamente diluidas	\$4.76	\$5.01	\$3.20	\$2.63	\$4.05	\$3.85
Rendimiento sobre el capital	12.40%	12.00%	5.80%	4.90%	8.00%	7.70%

Fuente: Datos de Hanson Industries, Informe anual, 1986.

2. *Principios de la recuperación.* Había signos de que la gerencia en funciones estaba haciendo frente a los problemas de SCM, en especial en la atribulada operación de máquinas de escribir, donde la pérdida de 1985 se debió a un cargo único de \$39 millones por concepto de reestructuración. El desempeño financiero había mejorado desde su punto más bajo en 1983, pero los beneficios de esta mejora aún no se reflejaban en el precio de las acciones de la empresa.
3. *Negocios maduros.* La presencia de SCM en mercados maduros y probados, estables desde el punto de vista tecnológico se ajustaba a las preferencias de White.
4. *Riesgo bajo.* Alrededor de 50% de la rotación de SCM cubría productos que los consumidores estadounidenses conocían bien (por ejemplo, las máquinas de escribir Smith-Corona, la pintura Glidden, los alimentos Durkee). White pensó que habría un mercado listo para negocios comercializados bajo una marca importante, si Hanson decidía deshacerse de cualquier empresa que no cumpliera con los estrictos requerimientos de ROK.
5. *Dióxido de titanio.* El dióxido de titanio estaba dominado por un oligopolio global. Hanson estaba consciente de dos tendencias favorables en la industria que hacían probable la obtención de altos rendimientos: a) se pronosticaba que la demanda mundial superara la oferta durante los siguientes años y b) los costos de los insumos estaban disminuyendo debido a la debilidad monetaria del principal proveedor de materias primas, Australia.
6. *Gastos generales corporativos.* Un staff corporativo de 230 indicó a White que SCM estaba “alimentando a un alto nivel gerencial caduco con una gran cantidad de gastos generales que estaba drenando las utilidades”.¹⁷ Él vislumbró ahorros significativos si eliminaba dichos gastos.

La batalla por la adquisición

Después de analizar la situación, a principios de agosto, White decidió adquirir SCM; por tanto, comenzó a comprar acciones y, el 21 de agosto, Hanson Industries hizo una propuesta formal de comprar SCM a \$60 por acción, con lo que la empresa alcanzaba una valuación

de \$740 millones. El equipo de la alta gerencia de SCM respondió el 30 de agosto con su oferta a los accionistas en forma de una propuesta de compra apalancada. La gerencia de SCM había conseguido el financiamiento de su banquero de inversión, Merrill Lynch, y ofreció a los accionistas \$70 por acción. El 4 de septiembre White respondió con una oferta de \$72 por acción.

La respuesta de la gerencia de SCM a la segunda oferta de White fue incrementar su oferta a \$74 por acción. Para desalentar a White de hacer otra oferta, la gerencia dio a Merrill Lynch una opción inmovilizada para comprar Durkee Famous Foods y SCM Chemicals (la división del dióxido de titanio) con un descuento sustancial en caso de que Hanson u otra tercera parte obtuviera el control. Para efectos prácticos, la gerencia de SCM aceptaba ceder sus joyas de la corona a Merrill Lynch por menos de su valor de mercado si Hanson ganaba la batalla de las ofertas.

La siguiente maniobra de White fue la rendición aparente, al anunciar el retiro de la oferta de adquisición de Hanson. Sin embargo, en contraste con la práctica normal en Wall Street, White entró al mercado y en el acto compró alrededor de 25% de las acciones de SCM a un precio fijo de \$73.5 por acción, con lo que se apropió de una participación en Hanson de 27%. Furiosos por esta violación a las convenciones, los abogados de SCM redactaron una demanda contra Hanson en la que culpaban a las tácticas de White de infringir las regulaciones de ofertas de adquisición y demandaban una orden de restricción que prohibiera a Hanson hacer más compras en el mercado. De inmediato, Hanson interpuso una contrademandada en la que afirmaba que la opción inmovilizada de Merrill Lynch para comprar las dos divisiones de SCM, impedía de manera ilegal a los accionistas obtener el mejor precio por sus acciones.

Hanson perdió ambas demandas en la corte federal en Nueva York. White de inmediato apeló y el 30 de septiembre una corte estadounidense de apelaciones falló a favor de Hanson. Sin embargo, aquí no paró todo. El 7 de octubre Hanson gastó otros \$40 millones para incrementar su participación en SCM a 33%, con lo que pudo detener el plan de compra apalancada, que necesitaba la aprobación de dos terceras partes de los accionistas. Al día siguiente, Hanson modificó su oferta de compra a \$75 por acción, sujeta a la cancelación de la opción inmovilizada de SCM, actividad por la adquisición de 33% de SCM por parte de Hanson.

Su siguiente maniobra, el 10 de octubre, fue interponer una demanda para impedir que Merrill Lynch ejerciera el derecho de comprar las joyas de la corona de SCM. El 15 de octubre interpuso una segunda demanda en contra de Merrill Lynch por conspiración. Un tribunal de distrito en

Estados Unidos declaró el 26 de noviembre que la inmovilización era legal y que Hanson había desencadenado su ejercicio dadas las dimensiones de su participación. Una vez más, Hanson apeló a un tribunal más alto. El 6 de enero de 1986, un tribunal de apelaciones en Estados Unidos revocó el fallo del tribunal de primera instancia, y le concedió a Hanson un interdicto que impedía a SCM ejercer la opción inmovilizada. El día siguiente, Hanson Industries asumieron el control de SCM después de realizar más compras en el mercado bursátil. El precio final de compra fue de \$930 millones, que representaba un múltiplo precio/utilidad de 11.5.

Después de la adquisición

Una vez ganado el control de SCM, Hanson se dispuso enseguida a lograr todo el potencial de SCM. En menos de tres meses, 250 empleados fueron despedidos, en su mayoría personal de las oficinas corporativas, y las antiguas oficinas corporativas de SCM en Nueva York se vendieron por \$36 millones en efectivo. Al mismo tiempo, White y su equipo estaban usando su nueva posición de propietarios para auditar de manera exhaustiva los asuntos de las empresas operativas de SCM. Su objetivo era identificar aquellos negocios cuyos rendimientos fueran adecuados o que pudieran mejorarse y aquellos cuyas expectativas fueran tan malas que fuera improbable que alcanzaran los estrictos requerimientos de ROK impuestos por Hanson.

Al final de este proceso, se vendieron cuatro negocios en el mismo número de meses por una cantidad total equivalente al precio original de compra. Después de esto, Hanson se quedó con los dos mejores negocios en el portafolio de SCM: las máquinas de escribir Smith-Corona y el negocio del dióxido de titanio. En mayo de 1986, las operaciones de pulpa y papel de SCM se vendieron a Boise Cascade por \$160 millones en efectivo, precio que representaba un múltiplo precio/utilidad de 29 y que era tres veces su valor en libros. Hanson pensaba que las perspectivas de esas operaciones no eran buenas debido a la depresión en los precios del papel y la pulpa. Sin lugar a dudas, Boise Cascade pensaba lo contrario. Poco después, Sylvachem, parte de la división de químicos de SCM, se vendió por \$30 millones, cifra que representaba un múltiplo precio/utilidad de 18.5.

En agosto de 1986, el gigante químico británico y fabricante de pinturas más grande de Europa, Imperial Chemical Industries PLC (ICI), adquirió Glidden Paints por \$580 millones. Esto representaba un múltiplo precio/utilidad de 17.5 y era 2.5 veces su valor en libros. La compra de esta operación permitió a ICI convertirse en el fabricante de pinturas más grande del mundo. Unos

días más tarde, Durke Famous Foods fue vendido a otra empresa británica, Reckitt & Colman PLC, por \$120 millones en efectivo y la apropiación de una deuda que ascendía a \$20 millones. Esto representaba un múltiplo precio/utilidad de 17 y era tres veces su valor en libros. Estas ventas sirvieron para que Hanson se retirara de un área que estaba sujeta a movimientos incontrolables y volátiles en los precios de las materias primas. Sin embargo, para Reckitt & Colman, que ya era uno de los fabricantes más grandes de productos de alimentos de marca fuera de Estados Unidos, representaba una adición estratégica importante.

El monto de las cuatro ventas ascendió a \$926 millones y se lograron realizar a un múltiplo promedio precio/utilidad de 19.5. Una vez recuperado el 100% del precio de compra pagado por SCM en menos de ocho meses, en realidad Hanson había adquirido a cambio de nada, varios negocios que se esperaba contribuyeran con \$140 millones a las utilidades antes de impuestos su primer año completo, bajo el control de Hanson.

Hanson conservó el negocio de dióxido de titanio por dos razones principales. Primero, con la industria operando a cerca de 100% de su capacidad y con proyecciones que indicaban un incremento en la demanda durante 1989, se esperaba que los precios y márgenes aumentaran de manera significativa. Aunque varias empresas tenían planes para ampliar la capacidad global, dado el retraso de tres o cuatro años en hacer que la nueva capacidad comenzara a producir, este mercado de vendedores tenía muchas probabilidades de persistir por un tiempo. Tampoco parecía como si la capacidad adicional fuera a superar el aumento proyectado en la demanda. Segundo, dos terceras partes de la producción mundial de dióxido de titanio está en manos de productores globales. El negocio de SCM está clasificado en tercer lugar con el 12% de la capacidad mundial, detrás de Du Pont y Tioxide PLC. Dado este oligopolio, parece probable que continúe la fijación ordenada de precios en los mercados del mundo.

Hanson también decidió conservar el negocio de máquinas de escribir de SCM, a pesar de que en años recientes había sido la unidad con peor desempeño en el portafolio de la empresa. Hanson pronto se dio cuenta de que la gerencia de SCM acababa de completar una renovación radical de su negocio de máquinas de escribir y que era probable una recuperación espectacular. En los dos años previos a la adquisición por parte de Hanson, la gerencia de SCM había emprendido los siguientes pasos:

1. Se introdujo una nueva línea de máquinas de escribir electrónicas para igualar los modelos japoneses cada vez más sofisticados.

2. La capacidad se redujo 50%, y seis de las instalaciones estadounidenses de producción se habían consolidado en una sola planta de ensamblaje y centro de distribución en Nueva York para fabricar todos los modelos electrónicos.
3. Como consecuencia de la automatización, las economías de escala y los convenios laborales, la productividad en la planta de Nueva York se había cuadriplicado desde 1984, y los costos unitarios de mano de obra habían disminuido 60 por ciento.
4. La manufactura de modelos eléctricos se había mudado al extranjero a una instalación de bajo costo en Singapur.
5. Smith-Corona acababa de introducir el primer procesador de palabras personal para usarlo en las máquinas de escribir electrónicas, con un precio al menudeo poco menor a \$500.

Como consecuencia de estas mejoras, el negocio de Smith-Corona parecía listo a convertirse en un importante generador de utilidades. Hanson pronosticó utilidades de \$30 millones para este negocio durante 1986-1987, en comparación con una pérdida operativa de \$47.4 millones en el año financiero de 1985.

LA ADQUISICIÓN DE IMPERIAL

El 6 de diciembre de 1985, mientras aún estaba involucrado en la adquisición de SCM, Hanson inició otra batalla de adquisición en Gran Bretaña al anunciar una oferta de 1 500 millones de libras para la adquisición de Imperial Group PLC.¹⁸ Imperial Group era una de las 10 empresas más grandes de Gran Bretaña, era el fabricante tabacalero líder del país y la tercera compañía tabacalera más grande del mundo. Su subsidiaria, Courage Brewing, era una de las “seis grandes” compañías cerveceras de Gran Bretaña. Sus operaciones de espaciamiento incluían 1371 casas públicas (tabernas), 120 o más restaurantes y más de 750 tiendas minoristas especializadas. Imperial fabricaba más de 1 000 productos de alimentos de marca registrada. (Vea la figura 6 para un análisis de los resultados divisionales de Imperial.) En septiembre de 1985, Imperial había vendido su cuarto negocio, la cadena estadounidense de hoteles, Howard Johnson, a Marriott. Howard Johnson había sido adquirida en 1980 y era considerada como una de las peores adquisiciones jamás realizadas por una empresa británica importante.

Lo que le atrajo a Hanson

El interés de Hanson en Imperial surgió debido a las noticias del 2 de diciembre de 1985 de una fusión planeada

Figura 6 Resultados divisionales de Imperial para el año que terminó en octubre de 1985

División	Ingresos		Utilidades	
	En millones de libras	Cambio porcentual a partir de 1984	En millones de libras	Cambio porcentual a partir de 1984
Tabaco	£2 641	+7%	£123.1	+11%
Cerveza y esparcimiento	974	+8%	97.0	+20%
Alimentos	719	+4%	33.0	+5%
Howard Johnson	617	+11%	11.1	-40%

Fuente: Datos de Hanson Industries, Informe anual, 1986.

entre Imperial y United Biscuits PLC, un importante fabricante de productos alimentarios de marca. La prensa financiera percibió esta medida como un movimiento defensivo de Imperial. Sin embargo, a pesar de los problemas bien documentados con Howard Johnson, el desempeño financiero de Imperial era razonablemente sólido (figura 7). ¿Qué factores hacían de Imperial un blanco atractivo para ser adquirido por Hanson? Lo siguiente parece haber desempeñado algún papel importante.

- *Negocios maduros.* Al igual que los negocios de SCM, la mayoría de los negocios de Imperial está basado en industrias maduras y de baja tecnología. Hay pocas posibilidades de cambiar drásticamente las modas o la tecnología en las industrias del tabaco, la cerveza y los alimentos.
- *Riesgo bajo.* La mayoría de los productos de Imperial tenían un alto nivel de reconocimiento de marca dentro de Gran Bretaña. Por tanto, Hanson podía eliminar aquellos que no estuvieran a la altura de los demandantes objetivos de ROK.
- *Flujo de efectivo del tabaco.* El negocio tabacalero de Imperial era la clásica empresa rentable (vaca

lechera). Tenía una participación de mercado de 45% y siete de las 10 marcas mejor vendidas en 1985. Aunque las ventas de tabaco disminuyeron en Gran Bretaña debido a una combinación de preocupación por los trastornos a la salud que causa y los impuestos punitivos, la disminución ha sido gradual y había llegado hasta 29% desde su punto más alto de 1973. Dado el énfasis de Hanson en el ROK y el flujo de efectivo, Imperial era un blanco muy atractivo para Hanson. Según se dice, Imperial había dilapidado gran parte de su flujo de efectivo en oportunidades de crecimiento fallidas, en especial en Howard Johnson.

- *Fracaso de la estrategia de diversificación de Imperial.* El historial reciente de Imperial con respecto a la diversificación era muy deficiente. En 1978 compró una compañía constructora, J. B. Eastward, por 40 millones de libras esterlinas. Después de cuatro años de pérdidas, Eastward fue vendida en 1982 con una pérdida total de 54 millones de libras. En 1979, Imperial pagó \$640 millones por Howard Johnson, la cadena estadounidense de hoteles y restaurantes.

Figura 7 Datos financieros de Imperial

	1981	1982	1983	1984	1985
Ingresos (en millones de libras)	£4 526	£4 614	£4 381	£4 593	£4 918
Utilidades antes de impuestos (en millones de libras)	106	154	195	221	236
Utilidad por acción (en peniques)	12.8	16.4	18.0	20.3	22.4
Rendimiento sobre el capital (%)	12.7%	17.9%	20.4%	21.1%	18.1%

Fuente: Datos de Hanson Industries, Informe anual, 1986.

En 1985, después de seis años de utilidades cada vez menores, este negocio se vendió por \$431 millones. Estas pérdidas sugerían que existía una debilidad fundamental en la alta gerencia de Imperial en un área en la que Hanson era fuerte: la estrategia de diversificación. Además, el fracaso de la estrategia de diversificación de Imperial quizás haya ocasionado que sus acciones fueran ignoradas en el mercado bursátil.

- *Rendimientos inadecuados en la cervecería y el esparcimiento.* Las operaciones de cervecería y esparcimiento de Imperial obtuvieron un ROK de 9% en 1985. Este rendimiento se considera muy bajo para la industria cervecera, caracterizada por una fuerte demanda y dominada por un oligopolio maduro que se las había arreglado para obtener altos precios y márgenes. Hanson pensó que podía mejorar en gran medida este rendimiento.

La batalla por la adquisición

La fusión planeada entre Imperial y United Biscuits PLC (UB), que se anunció el 2 de diciembre de 1985, originó una inquietud considerable entre los accionistas ya molestos de Imperial. Según los términos de la fusión propuesta, UB, aunque había tenido una contribución de sólo 21% de los activos netos, terminaría con un interés de 42% en el grupo ampliado. La consecuencia de esto sería que los accionistas de Imperial esperarían una importante dilución de sus ganancias. Además, se propuso que la gerencia corporativa del grupo ampliado proviniera principalmente del personal de UB. Estos factores impulsaron una adquisición inversa por parte de UB del grupo Imperial mucho más grande (figura 8.)

El interés de Hanson surgió de esta controversia. El personal corporativo de Hanson había estado siguiéndole la pista por algún tiempo a Imperial, así que cuando el letrero de venta se colocó, Hanson pudo actuar con rapidez. El 6 de diciembre de 1985, Hanson hizo una oferta de 250 peniques por acción a Imperial, lo que representaba una valuación del grupo de 1 900 millones de libras. La gerencia de Imperial rechazó sin más esta oferta.

El siguiente desarrollo importante se presentó el 12 de febrero de 1986, cuando el secretario británico de comercio e industria remitió la fusión propuesta entre Imperial y UB a la Comisión de Monopolios y Fusiones para su consideración. Esta comisión tiene la autoridad de prohibir cualquier fusión que pudiera crear un monopolio. La remisión se debió al reconocimiento de que el grupo Imperial/UB controlaría más de 40% del mercado de alimentos y bocadillos en Gran Bretaña.

El 17 de febrero, Hanson aprovechó la incertidumbre creada por la remisión para revelar una oferta modificada que era 24% más alta que la original y que valuaba a Imperial en 2 350 millones de libras. El mismo día, UB anunció una oferta de 2 500 millones de libras para la adquisición de Imperial e indicó que, si la oferta tenía éxito, el negocio de alimentos-bocadillos de Imperial se vendería, con lo que se eliminaría la necesidad de la investigación por parte de la Comisión de Monopolios y Fusiones. Como era debido, el consejo de Imperial recomendó a los accionistas aceptar la oferta de UB.

Sin embargo, muchos de los accionistas de Imperial no quisieron aceptar la recomendación de Imperial. Según las regulaciones del mercado bursátil británico, una vez que el consejo de Imperial aceptó la oferta de UB, los accionistas de Imperial tenían dos meses para indicar su aceptación o rechazo a la oferta. Si la rechazaban, entonces los accionistas eran libres de considerar la adquisición hostil de Hanson. Lo que siguió fue una guerra de palabras cada vez más enconada entre Hanson e Imperial. Hanson culpó a Imperial de mala administración. Imperial respondió pintando a Hanson como un despojador de recursos sin ningún interés real en generar crecimiento interno en las empresas que poseía. En palabras de un ejecutivo de Imperial durante este periodo, Lord Hanson “compra y vende empresas bien, pero las administra muy mal. Compra, exprime y va con la siguiente. La única forma de crecer es mediante adquisiciones cada vez mayores. Al igual que todo constructor de grandes conglomerados del pasado, está en decadencia”.¹⁹

La gerencia de Imperial no pudo ganar la guerra de palabras. Para el 17 de abril, UB había asegurado la aceptación de sólo 34% de las acciones de Imperial, incluido el 14.9% que tenían los asociados de UB. La oferta de UB expiró, lo que dejó el camino libre a Hanson. El 18 de abril, Hanson aseguró las aceptaciones de más de 50% de las acciones de Imperial, lo que dio a su oferta el carácter de incondicional. Con un precio de 2 500 millones de libras, la adquisición fue la más grande en la historia de Gran Bretaña; esto implicaba un múltiplo precio/utilidad de 12.3 sobre las proyecciones de Imperial.

Después de la adquisición

Después de la adquisición, Hanson actuó con rapidez para lograr todo el potencial de Imperial. Del equipo de 300 personas en las oficinas corporativas de Imperial, 260 fueron despedidas y la mayoría del resto regresó a los niveles operativos. En julio los hoteles y restaurantes de Imperial se vendieron a Trusthouse Forte por 190 millones de libras en efectivo, lo cual representaba un

Figura 8 Datos financieros de Hanson PLC

Datos sobre ingresos (en millones de dólares)*											
Año que terminó el 30 de septiembre	Ingresos	Utilidad de operación porcentual de los ingresos								Utilidad neta porcentual de los ingresos	
		Utilidad de operación	porcentual de los ingresos	Gastos de capital	Depreciación	Gastos por intereses	Neto antes de impuestos	Tasa fiscal efectiva	Utilidad neta ^a	Utilidad neta porcentual de los ingresos	
1989 ^b	\$11 302	\$1 609	14.2%	\$2 141	\$200	\$533	\$1 718 ^c	23.6%	1 313	11.6%	
1988 ^b	12 507	1 561	12.5%	724	215	485	1 488 ^c	23.2%	1 143	9.1%	
1987 ^d	10 975	1 230	11.2%	522	172	493	1 217 ^c	22.8%	939	8.6%	
1986 ^d	6 196	713	11.5%	848	105	359	667	22.5%	517	8.3%	
1985	3 771	477	12.7%	84	74	172	356	23.5%	272	7.2%	
1984	2 930	303	10.3%	61	55	119	208	25.7%	154	5.3%	
1983	2 226	207	9.3%	59	47	81	137	30.2%	94	4.2%	
1982	1 952	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	72	3.7%	
1981	1 549	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	62	4.0%	

Datos del balance general (en millones de dólares)*											
30 de septiembre	Efectivo	Activo	Pasivo circulante	Razón	Activo total	Rendimiento porcentual sobre los activos	Deuda a largo plazo	Capital común	Capital invertido total	Porcentaje de deuda a largo plazo del capital	Porcentaje de rendimiento sobre el capital social
1989	\$8 574	\$12 038	\$5 278	2.3	\$17 482	8.5%	\$8 028	\$1 689	\$10 683	75.1%	47.6%
1988	6 527	10 413	4 165	2.5	13 210	9.4%	3 592	3 707	7 878	45.6%	33.5%
1987	5 025	8 236	3 422	2.4	10 471	9.3%	2 837	2 841	6 151	46.1%	37.5%
1986	2 509	7 977	3 572	2.2	9 577	7.6%	2 834	2 068	5 252	54.0%	29.1%
1985	1 659	2 908	1 277	2.3	4 021	7.7%	903	1 376	2 563	35.2%	27.7%
1984	641	1 775	925	1.9	2 638	9.0%	981	505	1 540	63.7%	36.7%

*Los datos reportados originalmente; antes de los datos de 1986 como se reportaron en el Informe anual de 1985 (antes de 1984, los datos se recabaron de la solicitud de listado el 3 de noviembre de 1986), conversión a dólares al tipo de cambio vigente a fin de año.

^aIncluye el capital en ganancias de las subsidiarias no consolidadas

^bAntes de rubros específicos en 1989, 1988, 1986.

^cExcluye operaciones de descuento y refleja la fusión o adquisición.

^dRefleja la fusión o adquisición.

Fuente: Standard & Poor's, *Standard & Poor's NYSE Stock Reports*, vol. 57, núm. 54, sec. 12, 1096. Reimpreso con autorización de Standard & Poor's, una división de The McGraw-Hill Companies, Inc.

múltiplo precio/ganancias de 24 sobre las proyecciones y ascendía a 1.7 veces su valor en libros. A la venta en septiembre de 1986, le siguió la venta de las operaciones de Courage Brewing, junto con el mayorista de vinos y licores y una cadena con permiso para la venta de bebidas alcohólicas (licorerías) a Elders IXL, una compañía cervecera australiana, por 1 400 millones de libras en efectivo. El múltiplo precio/utilidad de esta transacción

representaba 17.5 veces las utilidades proyectadas y una prima de 150 millones de libras sobre el valor en libros de la empresa. A esto de inmediato le siguió la venta del negocio de bocadillos-alimentos de Imperial, Golden Wonder a Dalgety PLC, una empresa británica del ramo alimentario, por 87 millones de libras en efectivo, lo cual representaba un múltiplo precio/utilidad de 13.5 sobre las utilidades proyectadas.

Como consecuencia de estas maniobras, para el otoño de 1986, Hanson había recibido 1 700 millones de libras de la venta del negocio de Imperial. Para efectos prácticos, para octubre de 1986, Hanson había recuperado 66% del costo total de su adquisición al vender empresas que contribuían con un poco más de 45% de la utilidad neta de Imperial pronosticada para el año. El costo neto de Imperial sobre esta base había disminuido a 850 millones de libras, con el consecuente declive en el múltiplo precio/utilidad sobre las ganancias proyectadas de 12.3 a 7.6.

A esto le siguió en 1988 la venta del negocio de alimentos de Imperial por 534 millones de libras, junto con la venta de varias otras empresas menores por 56 millones de libras. Por tanto, para finales de 1988, Hanson había recibido 2 260 millones de libras de la venta de los activos de Imperial. Aún seguía conservando Imperial Tobacco, por mucho, el negocio más importante del portafolio de Imperial, que en realidad había adquirido por un costo neto de 240 millones de libras, a cambio de un negocio que generaba 150 millones de libras en utilidad de operación.

DESARROLLOS POSTERIORES

Después de las adquisiciones de SCM e Imperial, en 1987 Hanson adquirió Kidde, un conglomerado estadounidense con 108 empresas, por \$1 700 millones. Kidde parecía estar lista para el “tratamiento Hanson”. Sus oficinas corporativas se cerraron a menos de tres meses de la adquisición y se organizó una serie de ventas. A éstas siguieron en 1988 ventas continuas de operaciones adquiridas junto con las adquisiciones de Imperial y Kidde. En total, estas ventas ascendieron a \$1 500 millones.

A mediados de 1989, Hanson emprendió la adquisición más grande de su vida, la de Consolidated Gold Field PLC (CGF) con un valor de 3 610 millones de libras (\$4 800 millones). Además de ser la segunda operación de extracción de oro más grande del mundo, CGF también posee una gran operación de piedra y grava, ARC Ltd., con propiedades importantes en Gran Bretaña. CGF llamó la atención de Hanson después de un intento infructuoso por comprar la empresa sudafricana de control, Minorco.

Hanson compró una participación minoritaria de 29.9% de Minorco en CGF y lanzó su oferta de adquisición en julio de 1989. Después de incrementar su oferta, Hanson adquirió el control de CGF en agosto. CGF también parecía estar lista para su desintegración. Cerca de la mitad de su valor consiste en participaciones minoritarias en empresas mineras cotizadas en bolsas de Estados Unidos, Sudáfrica y Australia. Estas participaciones varían de 38 a 49%, lo suficiente para mantener la clave del control de muchas de las empresas. Por tanto, Hanson pudo conseguir un precio más alto por ellas. Las estimaciones iniciales sugieren que Hanson pudo obtener \$2 500 millones de la venta de su participación minoritaria en CGF.²⁰ De hecho, según se dice, para febrero de 1990, Hanson había recuperado alrededor de una tercera parte del precio de compra de CGF gracias a sus ventas y estaba buscando vender operaciones adicionales mientras los precios del oro seguían siendo altos.²¹

La transacción CGF llevó directamente a la adquisición de junio de 1990 de Peabody Holdings Co., el productor de carbón más grande de Estados Unidos, por un costo total de \$1 230 millones en efectivo. CGF tenía una participación de 49% en Newmont Mining Corp., la compañía extractora de oro más grande de Estados Unidos. A su vez, Newmont poseía 55% de Peabody. En abril de 1990, Hanson compró 45% de esta empresa que no era propiedad de Newmont de tres propietarios minoritarios. Después, en junio superó la oferta de AMAX Corporation para adquirir la participación de Newmont en Peabody.

El atractivo que tenía Peabody para Hanson se basaba en dos aspectos: 1) la empresa posee grandes yacimientos de carbono bajo en azufre, cada vez más demandado debido a la preocupación por el ambiente; 2) hace poco la empresa invirtió grandes cantidades para mejorar su planta. En consecuencia, en los cuatro años pasados, la productividad ha aumentado 50%.²² Además, los analistas especulan que las transacciones, al mejorar la posición financiera de Newmont (Newmont ha empleado el efectivo para reducir su deuda), pueden posibilitar a Hanson la venta de su participación de 49% en Newmont por un precio razonablemente más alto.

Notas

1. “The Conglomerate as Antique Dealer”, *Economist*, 11 de marzo de 1989, 71-73.
2. Citado en *ibid.*

3. Citado en John Byrne y Mark Maremont, “Hanson: The Dangers of Living by Takeover Alone”, *Business Week*, 15 de agosto de 1988, 62-64.
4. Citado en Andrew Marton, “The Buccaneer from Britain”, *Mergers and Acquisitions* (febrero de 1987), 141-146.
5. Citado en Byrne y Maremont, “Hanson: The Dangers.”

6. Gordon White, "How I Turned \$3,000 into \$10 Billion", *Fortune*, 7 de noviembre de 1988, 80-89.
7. El material en esta sección está basado en las siguientes fuentes: White, "How I Turned", 80-89; Marton, "The Buccaneer from Britain", 141-146; and Hope Lampert, "Britons on the Prowl", *New York Times Magazine*, 29 de noviembre de 1987, 22-24, 36, 38, 42.
8. White, "How I Turned", 81.
9. Citado en Lampert, "Britons on the Prowl", 36.
10. Citado en White, "How I Turned", 81.
11. Citado en Lampert, "Britons on the Prowl", 24.
12. El material en esta sección está basado en las siguientes fuentes: White, "How I Turned", 80-89; Lampert, "Britons on the Prowl", 22-24, 36, 38, 42; y Mark Cusack, *Hanson Trust: A Review of the Company and Its Prospects* (London: Hoare Govett Limited, 1987).
13. El material en esta sección: Cusack, *Hanson Trust*; "The Conglomerate as Antique Dealer", 71-73; Byrne y Maremont, "Hanson: The Dangers", 62-64; y Gordon White, "Nothing Hurts More Than a Bogus Bonus", *Wall Street Journal*, 20 de julio de 1987, 18.
14. White, "How I Turned", 81.
15. White, "Nothing Hurts More", 18.
16. La mayoría de los detalles de esta sección están basados en dos fuentes: Cusack, *Hanson Trust*; y Lampert, "Britons on the Prowl", 22-24, 36, 38, 42.
17. White, "How I Turned", 84.
18. El material en esta sección está basado en las siguientes fuentes: Cusack, *Hanson Trust*; y Lampert, "Britons on the Prowl", 22-24, 36, 38, 42.
19. Citado en Philip Revzin, "U.K.'s Hanson Trust Aims for Big Leagues in Takeovers", *Wall Street Journal*, 25 de febrero de 1986, 30.
20. Mark Maremont y Chuck Hawkins, "Is Consgold Just an Appetizer for Hanson?", *Business Week*, 10 de julio de 1989, 41-42.
21. Joann Lubin, "Hanson to Buy Peabody Stake for \$504 Million", *Wall Street Journal*, 16 de febrero de 1990, A4.
22. "Hanson PLC", *Value Line*, 20 de julio de 1990, 832.

CASO 25

HANSON PLC (B): LA DESINTEGRACIÓN

INTRODUCCIÓN

Durante las décadas de los setenta y ochenta, Hanson PLC personificó una de las historias de crecimiento más impresionantes que ninguna otra empresa industrial del mundo. Bajo el liderazgo de James Hanson y Gordon White, Hanson PLC se hizo famosa al adquirir conglomerados empresariales mal manejados tanto en Gran Bretaña como en Estados Unidos a precios que solían estar por debajo de su valor contable. Justo después, Hanson cambiaría la alta gerencia de la empresa adquirida, vendería sus activos a otras empresas, de lo cual solía obtener ganancias considerables, e imponía estrictos controles financieros a las partes restantes con el fin de maximizar la rentabilidad y el flujo de efectivo. El ejemplo clásico del proceder de Hanson fue la adquisición realizada en 1986 de Imperial Group, un conglomerado británico diversificado dedicado a la producción de tabaco, cerveza y alimentos, donde Hanson pudo recuperar alrededor de 2 400 millones de libras esterlinas del precio de compra de 2 500 millones a partir de ventas de activos, mientras mantuvo intacto al rentable negocio del tabaco. Los resultados de esta estrategia fueron nada menos que sorprendentes. Entre 1973 y 1991, Hanson registró 29 años de crecimiento ininterrumpido en sus utilidades, durante los cuales se convirtió en una empresa diversificada con ingresos por 7 690 millones de libras (\$12 300 millones) y una utilidad de operación de 1 330 millones de libras (\$2 130 millones). La apreciación de las acciones de Hanson también fue espectacular, pues su valor entre 1973 y 1991 aumentó más de 100 veces.

Sin embargo, 1991 pudo haber sido el año en el que la empresa alcanzó su punto máximo en su historia de

crecimiento. En 1990, Hanson adquirió una participación de 2.9% en la compañía británica química y farmacéutica, Imperial Chemical Industries (ICI). Muchos consideraron esta maniobra como el preludio de otra adquisición de Hanson, pero ICI no estaba dispuesta a ser adquirida. Después de una amarga batalla de relaciones públicas en la que ICI alegaba que la gerencia de Hanson tenía una orientación cortoplacista y la criticaba por no agregar valor a las empresas que adquiría, Hanson vendió su participación en mayo de 1991. Si bien Hanson se benefició de una ganancia de 45 millones de libras de la venta de esta participación (\$70 millones), la batalla de relaciones públicas dañó su imagen. Un año más tarde, Hanson perdió la licitación para adquirir una compañía británica de alimentos, RHM, la cual ganó un conglomerado más pequeño dirigido por un antiguo directivo de Hanson. Estos dos fracasos plantearon dudas acerca de si los dos fundadores de Hanson, que en aquél entonces estaban en sus setenta, aún eran aptos para seguir en el duro juego de las adquisiciones hostiles. Para empeorar las cosas, el año que terminó en septiembre de 1993, con muchos de sus negocios cíclicos afectados por la recesión tanto en Gran Bretaña como en Estados Unidos, Hanson reportó un declive de 33% en las utilidades después de impuestos, que habían sido de \$1 500 millones, la primera caída en su historia. Como consecuencia, el precio de sus acciones alcanzó su punto máximo a principios de 1991 y permaneció constante durante los años siguientes, mientras que los mercados de capitales en Gran Bretaña y Estados Unidos estaban en total apogeo.

¿UN NUEVO RUMBO?

En 1992 comenzó la transmisión del poder de los altos niveles directivos, de los carismáticos fundadores de la empresa, los ahora nobles Lord Hanson y Lord White, a Derek Bonham y David Clarke, que entonces tenían 58 y 50, respectivamente. Bonham asumió el cargo de CEO con las responsabilidades principales de las operaciones de Hanson con sede en Gran Bretaña, mientras que Clarke sucedió a White como presidente de la importante operación estadounidense. Lord Hanson permaneció en su rol de presidente, mientras White continuó como el más alto funcionario a cargo de las fusiones y adquisiciones (White murió en 1995).

Aunque eran empleados con una antigua trayectoria en Hanson, era evidente que Bonham y Clarke carecían de la sed depredadora que motivaba a Hanson y a White. Desde el principio de su gestión, Bonham admitió que Hanson se había convertido en una “mezcla desordenada” y declaró que esperaba corregir eso al enfocar la atención de la gerencia en mejorar el desempeño de su negocio central consistente en materiales de construcción, químicos, tabaco y recursos naturales (sobre todo leña y carbón). Si bien esto podría requerir “suspender las adquisiciones”, Bonham parecía estar indicando que los días de fanfarroneras que acompañaban a las adquisiciones hostiles y la rápida venta de activos para recobrar lo invertido, habían llegado a su fin.¹

Otro indicio de que había llegado el tiempo de cambiar la filosofía de administración se presentó en mayo de 1994, cuando Hanson anunció que alargaría el periodo de recuperación requerido para hacer nuevas inversiones de capital, de tres o cuatro años, a cinco o seis. La empresa declaró que lo había hecho con el fin de aprovechar las bajas tasas de interés y los bajos niveles inflacionarios constantes. Sin embargo, muchos consideraban que el cambio era un intento por aliviar los temores en la comunidad financiera de que el estilo de administración de Hanson estuviera demasiado enfocado en el corto plazo. Además, la maniobra parecía ser congruente con la meta declarada de Bonham de incrementar las inversiones internas como forma de generar crecimiento.² Sin embargo, el crecimiento del que Bonham hablaba estaba muy lejos de la tasa de 20% anual lograda bajo el liderazgo de Hanson y White. De acuerdo con Bonham, “La realidad es que estamos viviendo un clima de bajos niveles de crecimiento e inflación. Sugerir que se puede continuar creciendo a un ritmo de 20% está fuera de la realidad”.³

Tanto Bonham como Clarke afirmaron en repetidas ocasiones que vieron a Hanson crecer alrededor del doble de la tasa inflacionaria durante la década de los noventa, lo que sugería una tasa de crecimiento de cerca de 6%, dadas las tasas inflacionarias británicas y estadounidenses.

Adquisición de Quantum

La primera maniobra estratégica importante bajo el liderazgo de Bonham ocurrió el 31 de junio de 1993, cuando Hanson anunció que había llegado a un acuerdo para comprar Quantum Chemical Corp., el productor de plásticos de polietileno más grande de Estados Unidos, en un swap accionario que valió a Quantum en \$20 por acción, o \$720 millones. El precio de compra fue 60% más alto en relación con el precio de cierre de Quantum que fue de \$12.50 el 30 de junio. Hanson también afirmó que asumiría la totalidad de la deuda de Quantum que ascendía a \$2 500 millones. La adquisición complementó las operaciones químicas de Hanson en Estados Unidos, que incluían a SCM Chemicals, el tercer productor de dióxido de titanio más grande del mundo.

De acuerdo con observadores, la adquisición representaba la apuesta estratégica de Hanson a que la prolongada desaceleración cíclica en el negocio del polietileno estaba a punto de llegar a su fin. En el punto más alto del último ciclo de los plásticos en 1988, Quantum ganó \$760 millones. Sin embargo, Quantum se había comprometido con una deuda de \$2 500 millones para la reestructuración de 1989 emprendida mientras los precios de los plásticos estaban en su previo punto máximo cíclico. Los requerimientos masivos del mantenimiento de la deuda y la caída en los precios del polietileno habían dejado a Quantum con una pérdida en 1992, antes de contabilizar los cargos, de \$118.4 millones o \$3.98 por acción. Un beneficio financiero inmediato de la adquisición fue que Hanson podría emplear su calificación crediticia superior para refinanciar la deuda de Quantum (gran parte de la cual estaba conformada por bonos basura con un rendimiento promedio de más de 10%) a tasas cercanas a los costos de préstamo de Hanson de 5%. Tan sólo esta maniobra redujo a la mitad la cuenta de \$240 millones de Quantum, por concepto de intereses anuales.⁴

En retrospectiva, la adquisición de Quantum resultó ser muy oportuna. Los precios del polietileno de baja densidad alcanzaron su nivel más bajo en el verano de 1993 a \$28 por galón. Para finales de 1994, habían aumentado a \$33 por galón.⁵ Las utilidades de Quantum resultaron estar demasiado apalancadas en relación con los precios. Como consecuencia de este apalancamiento y de los pagos de intereses más bajos, las operaciones químicas de Quantum ganaron casi \$200 millones en el año fiscal de 1994, más de \$300 millones por encima de sus resultados de 1992. Estos resultados ayudaron a Hanson a recuperarse de su pobre desempeño en 1993. Para 1994, reportó un aumento de 32% en las utilidades antes de impuestos y una utilidad de operación histórica de 1 230 millones de libras esterlinas (1 920 millones de dólares).⁶

Ventas de 1993 a 1994

De 1993 a 1994, Hanson continuó con una serie de ventas de activos relativamente menores. Los objetivos de estas ventas fueron dos: primero, enfocar a la empresa en su negocio central y, segundo, ayudar a pagar la enorme deuda de Hanson, producto de sus adquisiciones como Quantum. En el año fiscal 1993, la deuda a largo plazo de Hanson era de 7220 millones de libras (\$11 500 millones) y su razón de deuda a capital era de 1.83 (figura 1). Este endeudamiento empezó a molestar a la comunidad financiera, que comenzó a cuestionar la capacidad de Hanson para mantener sus altos dividendos históricos. Tiempo atrás, Hanson habría liquidado con rapidez la deuda mediante la venta de los activos de sus adquisiciones para recaudar efectivo, pero desde la década de los ochenta, los avances hacia esta dirección eran mínimos.

Entre enero de 1993 y agosto de 1994, Hanson vendió más de 15 empresas por un total de 815 millones de libras (\$1 300 millones). Estas ventas incluyeron sus operaciones de construcción de viviendas, bajo el nombre de Beazer, tanto en Estados Unidos como en Reino Unido; un negocio de suministros de oficina; y Axelson, un grupo de equipamiento para la industria petrolera.⁷

Escisión de U.S. Industries

La siguiente maniobra estratégica de importancia se suscitó en febrero de 1995, cuando Hanson anunció que se escindiría de 34 de sus pequeñas empresas con sede en Estados Unidos, para formar una nueva entidad llamada U.S. Industries, bajo el liderazgo de David Clarke. Hanson conservaría la propiedad de varias de las operaciones estadounidenses más grandes, incluida Quantum Chemical y Peabody Coal. La nueva empresa incluiría nombres famosos de marcas como piscinas de hidromasaje Jacuzzi, utensilios de cocina Farberware, herramientas para jardinería Ames, aspiradoras Rexair y palos de golf Tommy Armour. En 1994, las 34 empresas tenían ventas de \$3 000 millones y utilidad de operación de \$252 millones. La empresa era responsable de la deuda por \$1 400 millones de Hanson, de acuerdo con un analista.

Con esta medida, Hanson logra desinvertir de un golpe en varias empresas que quizá no pudo vender de manera independiente, no debido a que los activos individuales fueran poco atractivos, sino por el problema que supone vender tantas de ellas. Puede desinvertir de una forma eficiente desde el punto de vista fiscal y al mismo tiempo, recibir una gran cantidad de efectivo, lo cual le da la capacidad para adquirir algo más.⁸

La escisión llegó a su fin el 1 de junio de 1995. En esa época, David Clarke declaró que el objetivo de la nueva empresa sería reducir su deuda, sobre todo mediante la venta de varias empresas valuadas en \$600 millones.⁹

Adquisición de Eastern Group

El 31 de julio de 1995, Hanson anunció que adquiriría Eastern Group, uno de los principales proveedores de servicios eléctricos de Gran Bretaña, por 2 000 millones de libras (\$3 200 millones). Eastern Group, que se privatizó en 1990, tiene una base de clientes de tres millones y es responsable de 15% de la electricidad producida en Gran Bretaña, sobre todo gracias a sus instalaciones generadoras alimentadas a base de gas natural. Eastern también es el séptimo proveedor de gas natural más grande del país. En el año que terminó el 31 de marzo de 1995, las ganancias de Eastern aumentaron 15% para llegar a 203 millones de libras (\$324 mil millones) sobre ingresos de 2 060 millones de libras (\$3 200 millones).¹⁰

Hanson afirmó que una de las razones del atractivo de Eastern era el crecimiento estable en sus ganancias. Sin embargo, los críticos observaron que la transacción de nuevo perjudicó el balance general de Hanson, que una vez más estaba comenzando a mostrar signos de solidez después de la escisión de U.S. Industries. La compra financiada con deuda de Eastern ocasionó que la razón deuda a capital de Hanson se disparara de 37% a 130%, lo que levantó suspicacias acerca de que Hanson quizás ya no estaba en condiciones de producir sus históricos dividendos altos. Una respuesta parcial a estas inquietudes surgió en diciembre de 1995, cuando la empresa anunció sus planes de vender dos subsidiarias estadounidenses más: Suburban Propane y Cavenham Forest Industries, por 1 500 millones de libras (\$2 400 millones). Las ganancias se utilizarían para reducir la deuda de Hanson. Los analistas calculaban que el efectivo recaudado de estas separaciones reduciría la razón deuda a capital alrededor de 90 por ciento.¹¹

LA ESCISIÓN

Para 1995, ya era evidente dentro del equipo de la alta gerencia de Hanson que se precisaba una acción drástica para aumentar el precio rezagado de las acciones de la empresa.¹² A medida que las economías británicas y estadounidenses continuaban su larga recuperación de la recesión, el negocio cíclico de Hanson se preparaba para una gran mejora en el desempeño, con un aumento de 44% en la utilidad de operación para el año fiscal que

Figura 1 Datos financieros de Hanson PLC

Datos sobre ingresos (en millones de libras)*													
Año que terminó el 30 de septiembre	(Dólares) por libras [†]	Ingresos	Utilidad de operación	Utilidad de operación porcentual de los ingresos	Gastos de capital	Depreciación	Gastos por intereses	Neto antes de impuestos	Tasa fiscal efectiva	Utilidad neta [‡]	Utilidad neta porcentual de los ingresos	Flujo de efectivo	
	1994	1.509	11 199	1 633	14.6	293	401	545	1 346	20.9%	1 065	9.5	1 466
	1993	1.523	9 760	1 288	13.2	301	310	600	1 016	27.8%	734	7.5	1 044
	1992	1.822	8 798	1 322	15.0	279	254	777	1 286	15.3%	1 089	12.4	1 343
	1991 [‡]	1.820	7 691	1 327	17.3	266	216	741	1 319	21.5%	1 035	13.5	1 251
	1990 [‡]	1.700	7 153	1 236	17.3	247	180	638	1 285	24.4%	971	13.6	ND
	1989 [‡]	1.690	6 998	996	14.2	192	124	330	1 064	23.6%	813	11.6	ND
	1988 [‡]	1.770	7 396	923	12.5	198	127	287	880	23.2%	676	9.1	ND
	1987 [§]	1.560	6 682	749	11.2	151	105	300	741	22.8%	572	9.6	ND
Datos del balance general (en millones de libras)*													
----- Moneda -----													
30 de septiembre	Efectivo (Dólares) por libra [†]	Efectivo	Activo	Pasivo	Razón	Activo total	Rendimiento sobre los activos	Deuda a largo plazo	Capital común	Capital invertido total	Porcentaje de deuda a largo plazo del capital	Porcentaje de rendimiento sobre el capital	
1994	1.566	6 815	9 933	6 704	1.5	21 536	4.7	5 038	4 598	9 768	51.6	24.9	
1993	1.525	8 067	11 636	7 065	1.6	24 057	3.3	7 221	3 953	11 266	64.1	18.0	
1992	1.779	8 445	11 204	6 386	1.8	20 541	5.9	5 069	4 224	9 430	53.8	28.9	
1991	1.750	7 771	9 955	4 751	2.1	16 583	6.6	4 880	3 325	8 351	58.4	33.6	
1990	1.870	6 883	8 993	4 226	2.1	14 754	7.6	4 258	2 834	7 222	59.0	50.1	
1989	1.620	5 309	7 454	3 269	2.3	10 825	8.7	4 971	1 046	6 133	81.1	50.1	
1988	1.690	3 860	6 158	2 463	2.5	7 812	9.5	2 124	2 192	4 659	45.6	34.1	
1987	1.630	3 059	5 014	2 083	2.4	6 375	8.8	1 727	1 730	3 745	46.1	35.5	

*Los datos reportados originalmente; antes de los datos de 1988 como se reportaron en el informe anual de 1987. Basados en los GAAP británicos.

[†] Los tipos de cambio promedio para los datos del ingreso; los tipos de cambio al final del año fiscal para el balance general.

[‡] Excluye operaciones discretionariales y refleja la fusión o adquisición

[§] Refleja la fusión o adquisición

[¶] Antes de rubros especiales.

terminó en septiembre de 1995. A pesar de su desempeño, el precio de las acciones de la empresa había permanecido bajo desde principios de la década de los noventa (figura 2). Por ese mismo periodo, los mercados bursátiles tanto de Londres como de Nueva York habían presentado repuntes significativos. Para finales de 1995, la razón precio a utilidad de las acciones de Hanson estaba 30% por debajo del promedio en el mercado bursátil londinense, mientras que su rendimiento de dividendos por encima del 6.5%, figuraba entre los más altos ofrecidos por cualquier empresa. Parecía que nada podía cambiar el precio de las acciones, ni el fuerte desempeño de las utilidades ni su escisión de U.S. Industries, ni la adquisición de Eastern, ni siquiera las ventas que acababa de anunciar.

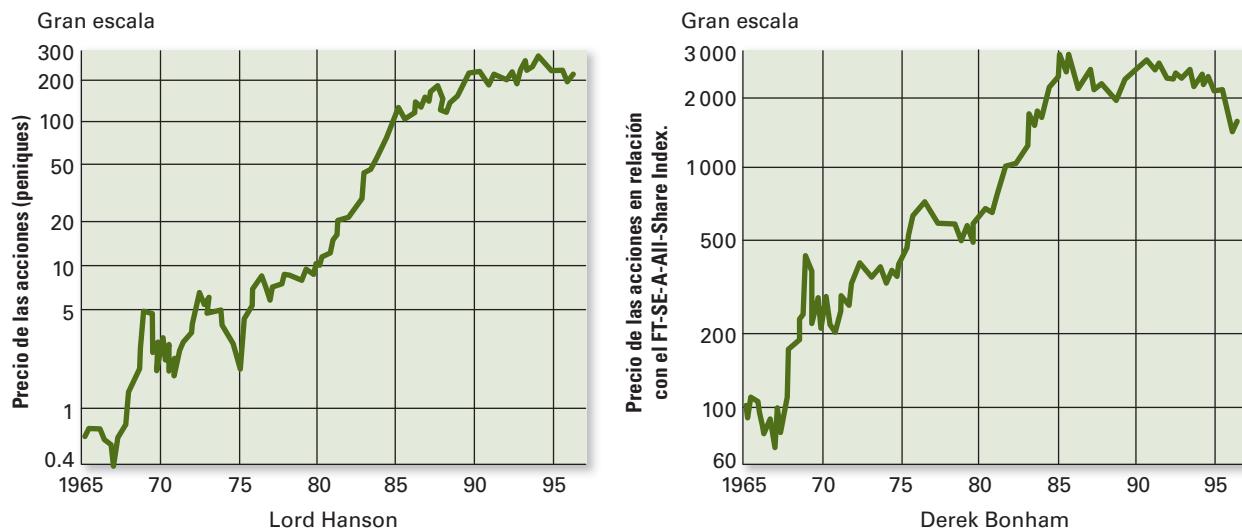
Fue en este contexto que Hanson asombró a Londres tanto como a Wall Street con su anuncio del 29 de enero de que fragmentaría la empresa en cuatro negocios independientes, con lo que desmantelaría el conglomerado que Hanson y White habían armado. Hanson declaró que se fragmentaría en un negocio de químicos, en una compañía energética, en otra tabacalera y en una última de materiales de construcción. Imperial Tobacco sería la empresa más grande con ventas de 3 570 millones de libras (\$5 370 millones). El negocio energético, que incluiría los negocios eléctrico y carbonífero de Hanson, tendría ventas de 3 500 millones de libras (\$5 270 millones). El negocio químico tendría ventas por 2 000 millones de libras (\$3 040 millones), mientras que el grupo de mate-

riales de construcción tendría ventas por 2 300 millones de libras (\$3 480 millones).¹³ Bonham sería el responsable del negocio energético, mientras que Hanson estaría al frente del grupo de materiales de construcción hasta su retiro. La empresa estimaba que la escisión finalizaría a principios de 1997.

Después de la noticia, el precio inicial de las acciones de Hanson en un principio aumentó 7%, pero disminuyó ese mismo día y terminó en menos de 0.5%. La falta de una reacción positiva sostenida de los mercados bursátiles en ambas partes del Atlántico sorprendió a los directivos de Hanson. Durante los siguientes años, varias empresas diversificadas han anunciado fragmentaciones de este tipo, como ITT, AT&T y Sears, y los precios de sus acciones casi siempre han respondido de manera positiva. Sin embargo, en el caso de Hanson esto no ocurrió.

Una posible explicación de la falta de reacciones favorables provino del Servicio Inversionista de Moody's, que examinó la deuda de Hanson para un posible descenso de categoría un día antes de anunciar la escisión. Moody's observó que "ésta es una secuencia muy compleja de transacciones que están en una etapa inicial y que requerirán varias aprobaciones".¹⁴ Entre las preocupaciones expresadas estaban que la escisión podría incrementar los costos de la deuda de Hanson. Las consecuencias fiscales de la división no se harían aparentes de inmediato, aunque había señales de que podría haber algunos cargos fiscales de única ocasión por las

Figura 2 Hanson PLC



ganancias de capital. Además, varios analistas bursátiles comentaron que era probable que las unidades escindidas de Hanson no pudieran mantener el alto nivel histórico de dividendos. Un influyente analista bursátil londinense observó que, a diferencia de la mayoría de conglomerados que se estaban fragmentando, los activos ocultos de Hanson eran pocos, si acaso. Este analista calculó que las partes constitutivas de Hanson debían valuarse en 194 peniques, cifra inferior al precio de 212

peniques al que las acciones de la empresa cerraron el 30 de enero de 1996.¹⁵

Como preludio a la escisión, en marzo de 1996, Hanson anunció la venta de sus operaciones estadounidenses madereras restantes a Willamette Industries por \$1 590 millones. Esta venta siguió a la venta de Cavenham Forest Industries por Hanson en diciembre de 1995, y completó la salida de éste del negocio maderero. El efectivo generado de la venta se usaría para reducir la deuda de Hanson.¹⁶

Notas

1. R. A. Melcher, "Can This Predator Change Its Stripes?", *Business Week*, 22 de junio de 1992, 38; J. Guyon, "Hanson Crosses the Atlantic to Woo Investors", *Wall Street Journal*, 6 de diciembre de 1983, 7D.
2. R. Rudd, "Hanson Increases Investment Payback Time", *Financial Times*, 16 de mayo de 1994, 15.
3. P. Dwyer y J. Weber, "Hanson Looks for a Hat Trick", *Business Week*, 14 de marzo de 1994, 68-69.
4. S. McMurray, "UK's Hanson to Buy Maker of Polyethylene", *Wall Street Journal*, 1 de julio de 1993, A3.
5. D. Wighton, "Conglomerate's \$3.2 Billion Gamble Pays Off", *Financial Times*, 2 de diciembre de 1994, 23.
6. "Hanson Posts 32% Rise in Pre Tax Profits", *Wall Street Journal*, 2 de diciembre de 1994, B3.
7. P. Taylor, "Hanson Lifted by Quantum Chemical", *Financial Times*, 17 de agosto de 1994, 13.
8. R. W. Stevenson, "Hanson Plans to Spin Off 34 U.S. Companies", *New York Times*, 23 de febrero de 1995, C1.
9. L. L. Brownless y J. R. Dorfman, "Birth of U.S. Industries Isn't Without Complications", *Wall Street Journal*, 18 de mayo de 1995, B4.
10. D. Wighton, "Hanson Plugs into New Current", *Financial Times*, 31 de julio de 1995, 15.
11. D. Wighton, "Hanson Seeks £1.5 Billion from U.S. Disposals", *Financial Times*, 21 de diciembre de 1995, 13.
12. "Widow Hanson's Children Leave Home", *Economist*, 3 de febrero de 1996, 51-52.
13. R. Bonte-Friedheim y J. Guyon, "Hanson to Divide into Four Businesses", *Wall Street Journal*, 31 de enero de 1996, A3.
14. Bonte-Friedheim y Guyon, "Hanson to Divide into Four Businesses."
15. D. Wighton, "Centrifugal Forces That Pulled Hanson Apart", *Financial Times*, January 31, 1996, 18.
16. "Hanson to Sell Mills", *Wall Street Journal: Money & Investing Update*, 12 de marzo de 1996.

CASO 26

LA WALT DISNEY COMPANY DE MICHAEL EISNER

Eran los comienzos de 1991 y Michael Eisner, presidente y CEO de Walt Disney Company, estaba sentado con Frank Wells, presidente y director de operaciones, y Gary Wilson vicepresidente ejecutivo y de finanzas para hablar de la prospectiva de Disney para el nuevo año. Estos hombres aún disfrutaban del brillo generado por un año más de ingresos y utilidad récord en la historia de Disney. Sus negocios tenían un desempeño sin precedentes y el nivel de confianza era alto. El problema que enfrentaba el trío encargado de diseñar una estrategia para la recuperación de Disney, era cómo mantener la tasa explosiva de crecimiento y alcanzar su meta de rendimiento sobre la inversión que consistía en incrementar la utilidad por acción 20% durante un periodo de cinco años, para lograr un rendimiento anual sobre la inversión de 20%. De manera paradójica, el éxito de esta estrategia, cuyo fin era proteger a una Disney con resultados mediocres contra el saqueo de los especuladores corporativos y la amenaza de una adquisición hostil, estaba ocasionando justo lo contrario: cómo mantener el crecimiento explosivo de una empresa en un entorno de negocios en el cual las atractivas oportunidades de expansión eran cada vez más escasas. Los hombres reflexionaron en cómo desarrollar un plan a cinco años que consolidara la estrategia que había llevado a la envidiable situación presente y había hecho de 1990 la “Década Disney”.

DISNEY ANTES DE EISNER

Cuando Walt Disney murió en 1966, dejó una empresa con ingresos y utilidades históricas. Disney estaba en su cima creativa y continuaba trabajando en muchas de las

ideas generadas por el genio creativo de Walt Disney. Sin embargo, a principios de la década de 1980, todo el impulso que acompañaba a Disney Company se había evaporado. Aunque los ingresos estaban en aumento, la utilidad neta había disminuido de manera drástica. Los altos directivos pensaban que hacían lo que “Walt hubiera querido”, pero esa visión única de Walt Disney había desaparecido. La figura 1 muestra la utilidad neta de Walt Disney Company de 1980 a 1990. ¿Cómo se llegó a esta situación? Para comprenderlo, es necesario observar la forma en que Walt Disney construyó su empresa e intentar encontrar el patrón de sus esfuerzos creativos.

La empresa de Walt Disney

Walt Elias Disney nació en 1901. Criado en una granja, desde el comienzo de su vida, desarrolló un interés en el arte y el dibujo, y su ambición era ser caricaturista. Sin embargo, el interés en las caricaturas estáticas pronto disminuyó, con la incursión de los dibujos animados en las salas de cine. Por esa época, éstas eran muy burdas: las figuras rebocaban en lugar de moverse con elegancia, no tenían sonido y eran blanco y negro. De inmediato Disney se dio cuenta del potencial para desarrollar caricaturas de alta calidad y basadas en arte gráfico, así que se dispuso a alinear recursos para generar este producto.

Después de una serie de obstáculos, Disney tuvo éxito con un personaje llamado Oswald The Rabbit, quizás el antecesor de Roger the Rabbit. Los dibujos desarrollados con tal cuidado adquirieron popularidad entre las audiencias cinematográficas y le ofrecieron a Disney el dinero que necesitaba para expandir sus ope-

Figura 1 Datos financieros seleccionados (en millones, excepto las acciones y otros datos)

	1989	1988	1987	1986	1985
DATOS DEL ESTADO DE RESULTADOS					
Ingresos	\$4 594.3	\$3 438.2	\$2 876.8	\$2 165.8	\$1 700.1
Utilidad de operación	1 229.0	884.8	776.8	527.7	345.7
Gasto por intereses	23.9	5.8	29.1	44.1	54.6
Ingreso de operaciones continuas	703.3	522.0	392.3	213.2	132.3
Utilidad neta	703.3	522.0	444.7	247.3	173.5
DATOS DEL BALANCE GENERAL					
Activo total	\$6 657.2	\$5 108.9	\$3 806.3	\$3 121.0	\$2 897.3
Préstamos	860.6	435.5	584.5	547.2	823.1
Capital de los accionistas	3 044.0	2 359.3	1 845.4	1 418.7	1 184.9
DATOS DEL ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO					
Flujo de efectivo	\$1 275.6	1 075.4*	\$830.6	\$668.4	\$518.8
Inversiones					
Neto de parques de diversiones, hoteles y otras propiedades	749.6	595.7	280.1	174.1	179.8
Costos cinematográficos	426.7	225.7	178.3	203.7	149.9
Adquisiciones	237.3	221.7			
DATOS POR ACCIÓN					
Utilidad neta					
Operaciones continuas	\$5.10	\$3.80	\$2.85	\$1.57	\$.98
Total	5.10	3.80	3.23	1.82	1.29
Dividendos en efectivo	.46	.38	.32	.315	.30
OTROS DATOS					
Accionistas al cierre del año	143 000	124 000	101 000	77 000	58 000
Empleados al cierre del año	47 000	39 000	31 000	30 000	30 000

*Excluye \$722.6 millones por anticipos de regalías no devengadas.

Fuente: The Walt Disney Company, Informe anual, 1989.

raciones y contratar a artistas y animadores adicionales. Sin embargo, después de las batallas por el dinero y las utilidades, Disney perdió el control del personaje Oswald a manos de Charles Mintz, el distribuidor de dibujos animados; sin embargo, esta experiencia le dejó una importante lección. De ahora en adelante, conserva-

ría todos los derechos de sus personajes, de las películas producidas en las que aparecieran esos personajes y de la parte de la distribución del negocio cinematográfico. Éste fue el inicio de la fortuna de Disney.

Con la experiencia adquirida con Oswald the Rabbit, Disney emprendió la búsqueda de un nuevo personaje

del cual su fortuna pudiera depender. Se le ocurrió la idea de un ratón y en 1928 creó a Mickey Mouse. Él era la voz, pero el encargado de los dibujos era Ubbe Iwerks (Ub), un artista y animador que había trabajado de cerca con Disney desde el principio. Los dibujos animados de Mickey Mouse se hicieron muy populares y su éxito proporcionó a Walt Disney los recursos para ampliar su repertorio de personajes y mejorar sus técnicas de animación. Entonces, como ahora, él y su empresa siempre estuvieron a la vanguardia de los desarrollos tecnológicos. La siguiente década vio el surgimiento del ahora conocido elenco de Disney: el pato Donald, Goofy y Los tres cerditos, un dibujo animado con el que Disney ganó un Óscar. Al mismo tiempo, Disney comenzó a hacer dibujos animados a color. Mediante el nuevo proceso de tres colores de Technicolor, produjo estos dibujos, lo que lo hizo ganar su primer Óscar en 1932. Fue su capacidad de combinar desarrollos técnicos con los nuevos personajes de sus dibujos animados lo que se convirtió en la fuente de la fortaleza distintiva de Disney. Ninguno de sus competidores pudo quitarle esta ventaja; aunque otros estudios establecieron departamentos de animación, nadie tuvo el mismo éxito.

Largometrajes

Para finales de la década de 1930, la experiencia de Disney en caricaturas cortas lo había ayudado a desarrollar en su estudio las técnicas necesarias para la animación de calidad y la producción de caricaturas: arte y dibujo, perspectiva y sonido, y color. Había aprendido la importancia de utilizar varios dibujos por segundo para dotar a sus personajes de una vida más realista. (Una de las virtudes de los dibujos animados es que pueden ampliar y aumentar la realidad). Por último, desarrolló una técnica que daba profundidad a los dibujos animados anteriores planos. Se trataba de la famosa técnica multiplanos, que suponía el uso de una cámara que podía enfocar de cerca y de lejos los tres planos de los dibujos en celuloide: el primer plano, los personajes mismos y el segundo plano. Al fotografiar estos planos en cierto ángulo, se lograba la impresión de profundidad en la caricatura, lo que daba vida a los personajes. Esta técnica le valió a Disney otro Óscar.

Gracias a estas técnicas, Walt Disney avanzó en el logro de su antiguo sueño: el largometraje animado. Estudió con mucho cuidado la selección del tema. Desde el principio, pensó que sus personajes y el tema de sus películas debían ser de tal naturaleza que tuvieran una aceptación general por parte del público y fueran fáciles de entender. Así fue como con su genio característico eligió a *Blanca Nieves y los siete Enanos* como su material

en 1937. La creación de *Blanca Nieves* costó una fortuna, pero pasó a la historia de la animación como uno de los éxitos taquilleros más grandes. También proveyó del capital necesario para catapultar a Disney al nivel de los grandes estudios. El dinero de *Blanca Nieves* permitió a Disney construir su estudio en Burbank y financió películas animadas como *Pinocho* y *Bambi*, que también fueron muy exitosas. Entonces, en 1940, con base en su premisa de elegir sólo “personajes de marca”, produjo *Fantasía*. A pesar de ser un éxito artístico, la película fue un desastre comercial, que coincidió con la disminución de la popularidad de los dibujos animados durante la Segunda Guerra Mundial y ocasionó grandes deudas para Walt Disney Productions. Cuando los bancos restringieron la cantidad que estaban dispuestos a ofrecer para financiar a la empresa, Walt Disney ofreció por primera vez acciones al público. En 1940, Walt Disney Productions emitió 155 000 acciones a \$25 cada una, con lo que recaudó \$3 500 millones en capital de trabajo.

Más magia de Walt Disney

Con el final de la guerra, de nuevo el público estaba receptivo para la diversión y la fantasía. Los años prósperos de la posguerra trajeron consigo un público con dinero en los bolsillos y en busca de emociones. Walt Disney estaba determinado a ofrecérselas. Comenzó a buscar nuevos proyectos en los que pudiera aplicar el talento de los estudios Disney. Para 1950 había ideado nuevas direcciones para los estudios Disney.

Películas cinematográficas Disney se dio cuenta de que la animación no era la única forma de llevar a la pantalla los personajes de fantasía favoritos del público. Podía presentar héroes populares, como Robin Hood, en películas con actores de carne y hueso. Disney produjo una serie de éxitos con películas como *La isla del tesoro*, *La familia Robinson*, *La historia de Robin Hood y sus hombres felices*, *Kidnapped*, *20 000 leguas de viaje submarino*, y una multitud de cintas protagonizadas por actores como Hayley Mills y Maurice Chevalier. También decidió crear nuevos personajes y desarrolló los guiones para proyectos como *The Shaggy dog*, *The Absent-Minded Professor*, *Son of Flubber* y *The Parent Trap*. Junto con estos desarrollos, Disney emprendió una serie de proyectos sobre la naturaleza y la vida silvestre. Entre 1950 y 1960 se produjeron películas como *Water Birds*, *The Alaskan Eskimo*, *Bear Country* y *White Wilderness* para el público entusiasta. Estas películas aún son muy populares en nuestros días.

Asimismo, su interés en la animación no menguó y fue una importante entrada de dinero para el estudio en

la década de 1950. *Cenicienta* tuvo un gran éxito, al igual que *101 Dálmatas*, *Peter Pan*, *La dama y el vagabundo* y *El libro de la selva*. Además, para 1960 estaba experimentando con combinar personajes animados con los de carne y hueso; uno de los resultados fue *Mary Poppins*, un insuperable generador de ingresos para Disney, uno de los éxitos más grandes en la historia de la cinematografía y ganador de cinco premios de la Academia.

Televisión Otra maniobra que ayudó a los estudios Disney en esta ocasión fue la decisión de Walt de llevar sus productos a las pantallas de televisión. Mientras a otros estudios les preocupaba que la televisión redujera sus ganancias y su audiencia, Walt se dio cuenta de las posibles sinergias entre la televisión y el negocio cinematográfico. Disney ya estaba produciendo una gran variedad de entretenimiento orientado a la familia: caricaturas, largometrajes, películas con personajes humanos y otras sobre vida silvestre. ¿Qué otra cosa podría ser más lógico que tomar a estos personajes y desarrollar sus productos para adaptarlos al formato de televisión? Esto no sólo representaría una fuente adicional de ingresos para Disney y le permitiría explotar al máximo sus recursos y personal, sino que también significaría un medio publicitario para el nombre Walt Disney y sus futuras ofertas de productos. El resultado fue que, en 1954, Disney llevó a la pantalla *The wonderful World of Disney*. En 1955 lanzó *El Club de Mickey Mouse*, y el nombre de Disney se volvió parte de la cultura popular estadounidense durante los siguientes 20 años. Los programas de televisión de Walt Disney se convirtieron en un acontecimiento semanal para los telespectadores.

Parques de diversiones Walt Disney tenía otra razón para incursionar en el mercado televisivo. Por sí misma, la televisión no representaba una importante fuente de ingresos para Disney. Sin embargo, era una vía para obtener cierta publicidad gratuita y le permitía una utilización más eficiente de los recursos, pero la animación era costosa en comparación con los personajes de carne y hueso. Lo más importante que Walt Disney vio en la televisión fue una forma de promover una idea que había estado en su mente por varios años: un parque temático permanente que explotara la popularidad de sus personajes y ofreciera un día familiar lleno de diversión con la fantasía de Disney. En lugar de sentarse de manera pasiva a ver una película, los asistentes al parque de diversiones se volverían parte de una; se convertirían en los actores dentro del entretenimiento en vivo de Disney. La televisión mostraría a los televidentes cómo formar parte de la experiencia; también les mostraría qué podían esperar de ella. Disney se dio cuenta de que los

elementos que formaban parte de la combinación entre parque de diversiones, televisión y películas se alimentaban y promoverían entre sí. Tenía razón. La idea del parque temático tuvo un extraordinario éxito y, desde su apertura, Disneyland se convirtió en la columna vertebral del imperio Disney.

Después de meditarlo de manera cuidadosa, Disney eligió Anaheim, California, para abrir su primer parque de diversiones. Disneyland abrió en julio de 1955. Anaheim fue elegido debido a la numerosa población en el sur de California, y con menos de tres centímetros de lluvia al año, operaría todos los días sin preocuparse mucho del clima. Para la creación de la experiencia Disney se requirió entonces y ahora una inmensa planeación. Cada atracción y juego mecánico se diseñaron para enfatizar el tema Disney; cada juego representa alguna de sus películas y personajes y, por supuesto, está caracterizado por la presencia de sus personajes. El número de atracciones ha crecido de 17 en 1955 a 62 en 2009. Las exhibiciones se mejoran y actualizan de manera constante para aprovechar las ventas de los últimos desarrollos tecnológicos. Las atracciones suelen estar vinculadas a un patrocinador corporativo que invierte en algún tema de Disney y arrienda una exhibición. Por ejemplo, AT&T, Sony y Kodak, son algunos de los muchos patrocinadores de los exhibidores de Disney. El parque está dividido en seis principales áreas: Adventureland, Tomorrowland, Fantasyland, Frontierland, Mainstreet, Bearcountry y New Orleans Square.

Luego, en 1965, Walt Disney anunció otra parte de su imponente plan, el desarrollo de un Disney World, que incluiría al EPCOT (Experimental Prototype Community of Tomorrow) Center, en Orlando, Florida. Como en un principio lo imaginó, parte de Disney World estaría conformado por un Magic Kingdom similar al de Anaheim. Sin embargo, el EPCOT Center que él vislumbró era un “laboratorio viviente” donde vivirían de manera permanente entre 20 000 a 30 000 personas, que experimentarían con tecnología avanzada y ofrecerían al mundo ejemplos de la vida futura en la Tierra. No vivió para ver ninguno de estos dos sueños realizados; Walt Disney murió en diciembre de 1966.

DISNEY DESPUÉS DE WALT

Cuando Walt Disney murió, dejó su empresa en el píñaculo del éxito hasta entonces. Había nuevas películas listas para distribuirse, planes para el Disney World, una asistencia en aumento constante a Disneyland y una audiencia segura de sus programas de televisión. Sin embargo, nada parecía ir tan bien como antes en la organización

Disney. En los años de 1966 a 1984, cuando Michael Eisner asumió el mando, la empresa parecía estar avanzando sólo por inercia. El problema era que nadie parecía estar a la altura de portar la corona de Walt Disney; nadie era capaz de ofrecer la visión creativa para liderar una empresa cuya misión era proporcionar diversión y fantasía. Había un vacío en la organización y la empresa había logrado poca diferencia a lo que ya tenía el sello de aprobación de Walt Disney.

El hermano de Walt asumió la administración de la empresa y supervisó la construcción de Disney World. Walt había desarrollado la mayoría de los planes avanzados para la creación de Disney World. El primer paso en ese plan era la compra de un enorme terreno a las afueras de Orlando, Florida, que contuviera a Disney World. A Walt Disney siempre le desagradó el giro que había tomado la situación a las afueras del parque de Anaheim después de su apertura. Disney sólo posee el área en la que está ubicada el parque de diversiones y su estacionamiento. En consecuencia, el desarrollo en torno al parque continuó sin control alguno y el área circundante se llenó de moteles y hoteles, que Walt Disney sentía que devaluaban la imagen de su empresa. Además, a nivel financiero, las utilidades que comenzaron a ganar los negocios aledaños eran mucho mayores que las que Disney recibía de la asistencia a su parque. Puesto que Walt Disney estaba determinado a que esto no sucediera en Orlando, arregló, mediante compañías subsidiarias, la compra de 113 312 kilómetros cuadrados de terrenos sin urbanizar, un área suficiente para dar cabida a cualquier cantidad de hoteles y parques de diversiones. Luego, cuando Disney hizo el anuncio del parque en 1965, el valor del terreno aumentó de manera drástica de la noche a la mañana.

Magic Kingdom fue la primera parte de Disney World en construirse, y abrió en 1971 con 35 atracciones; en 2009 ya contaba con más de 50. Tal como el patrocinio corporativo era importante para financiar el desarrollo de Magic Kingdom, también lo era para financiar al EPCOT Center, al cual las grandes corporaciones destinaron \$25 millones por el derecho de patrocinar una atracción. Sin embargo, los planes para EPCOT tuvieron un cambio radical después de la muerte de Walt. La empresa se dio cuenta de que los costos que supondría su desarrollo serían enormes, y la iniciativa para este nuevo negocio, como Walt la había diseñado, resultó no ser factible, desde el punto de vista comercial. En cambio, la empresa cambió la misión de EPCOT para que fuera un escaparate de la tecnología moderna y la cultura internacional. En esencia, EPCOT se convirtió en un tipo permanente de feria mundial cuando abrió sus

puertas en 1982. Está compuesta por dos áreas principales. La primera, World Showcase, consiste en pabellones patrocinados por diferentes países en donde éstos exhiben su cultura y sus productos nacionales, y ofrecen una amplia variedad de alimentos típicos. La segunda área es Future World que, con el ánimo del plan original de Walt Disney, muestra desarrollos del futuro que se pueden esperar en todas las áreas del comercio y el quehacer humano. Entre las atracciones se encuentran Living Seas, patrocinado por United Technologies; una granja del futuro patrocinada por Kraft; y, recientemente, un viaje por el cuerpo humano en el que se presentan avances en el conocimiento médico. EPCOT fue la primera exhibición de Walt Disney diseñada de manera específica para atraer a los adultos, aunque Walt Disney siempre dijo que todo lo que Disney hacía estaba diseñado para el niño que todos llevamos dentro.

El desarrollo de EPCOT y de Disney World fue la prioridad de Disney en esos años, y la inauguración de EPCOT atrajo multitudes históricas. Sin embargo, a pesar del gran número de asistentes, los márgenes de utilidad de Disney World eran aún más bajos que los de Disneyland; tanto los ingresos como las utilidades eran desalentadores, si se piensa en la inmensa inversión de Disney de \$1 500 millones. Además, para 1984, la asistencia a Disney World y Disneyland disminuyó en relación con sus niveles previos récord, lo cual redujo aún más los ingresos. Sin lugar a dudas, Disney tenía problemas con sus parques de diversiones, pero la gerencia no sabía qué hacer.

Otro problema que Disney tenía era que si a pesar de haber desarrollado tres grandes hoteles con más de 2 000 habitaciones dentro del parque de diversiones para explotar el mercado hotelero, pasó por alto las lujosas cadenas hoteleras de Anaheim, como el Hyatt y el Hilton, que abrieron sus establecimientos en zonas aledañas al parque. Como consecuencia, Disney estaba perdiendo ingresos potenciales a manos de estas cadenas y existía el peligro de que lo que les había sucedido en Disneyland volviera a ocurrir en Florida.

Las otras áreas de negocios de Disney tampoco iban bien. La planeación de Disney Channel había comenzado a finales de la década de 1970 y, para su lanzamiento en 1983, contaba con 532 000 suscriptores. El canal era un complemento natural de las demás actividades de Disney, pues con él la empresa podía explotar sus habilidades y personajes. Sin embargo, los costos de arranque del Disney Channel eran enormes y a pesar de tener más de un millón de suscriptores en 1984, aún estaba perdiendo más de \$10 millones al año. Ésta representaba otra fuga más en los recursos menguan-

tes de la empresa y una amenaza para sus márgenes de utilidad.

Videos para el hogar y productos de consumo

Una brillante oportunidad para Disney fue su incursión al mercado de los videos para el hogar. Comenzó vendiendo videocasetes de algunos de sus éxitos cinematográficos en 1983. Algunos de éstos eran éxitos contemporáneos de su marca Touchstone, como *Splash*. Sin embargo, también comenzó a comercializar sus antiguos clásicos; para ello, primero eligió aquellos que, aunque populares, no eran sus principales éxitos, para ver la reacción de los clientes y proteger los ingresos provenientes de la retransmisión de las películas. *Dumbo* y *Alicia en el país de las maravillas* se lanzaron en 1983 para un grupo entusiasta de consumidores; fue así como Disney se percató del enorme potencial que suponían las ventas de videos, por lo que pronto orquestó el lanzamiento gradual de todos sus clásicos en video.

La venta de productos de consumo que portan el logotipo de Disney por mucho tiempo había sido una de sus principales líneas de negocio. Sin embargo, muchos analistas sentían que Disney no estaba explotando todo el potencial de este mercado y que su estrategia de franquiciar los derechos para usar su nombre y personajes a otras empresas le estaban redituando algún dinero, pero estaba dando mucho más dinero a los productores y distribuidores de los productos Disney que a sí misma. Creían que aún faltaba explotar más el mercado potencial de libros, caricaturas, grabaciones, ropa y todo tipo de *souvenirs* de Disney.

Producción cinematográfica

Desde la muerte de Walt, las operaciones cinematográficas de Disney se vieron afectadas debido a que no habían podido encontrar buenos guiones ni proyectos. El desempeño de su negocio cinematográfico había sido mediocre durante la década de 1970, y aunque la división cinematográfica representaba más de 20% de sus utilidades en 1979, para 1982 estaba perdiendo dinero. La situación ya era tan precaria, que el presidente ejecutivo (CEO) de Disney, E. Cardon (Card) Walker, que había sucedido a Roy Disney, después de su muerte en 1971, estaba pensando en cerrarla. La división que había sido el negocio central de Disney y la fuente de su éxito estaba ahora en peligro. ¿Cómo se había llegado a esta situación? Primero, Disney dependía de los reestrenos de sus películas clásicas y vivía de sus glorias pasadas y no

de las ganancias de sus actividades presentes. Los reestrenos contribuían con más de 50% de los ingresos de la división cinematográfica, pues Disney estaba teniendo poco éxito comercial con sus nuevas iniciativas de negocio. Aunque las críticas a sus películas animadas, como *Secret of Nimh*, *Watership Down* y *Black Hole*, eran muy buenas, no eran grandes generadoras de dinero y las películas de acción que la empresa estaba produciendo, como *Something Wicked This Way Comes* y *Condorman*, estaban perdiendo dinero; estas dos películas, por ejemplo, perdieron más de \$20 millones cada una.

Además, los analistas afirmaban que Disney no estaba haciendo el mejor uso de su filmografía, la cual contenía más de 700 títulos diferentes. Pensaban que Disney podía hacer un uso mucho más creativo de este recurso y, en parte como respuesta a esta presión para explotar este recurso, la empresa planeó la creación de Disney Channel, su canal para televisión de paga. Mientras tanto, los analistas de la industria desaprobaban la actitud de Card Walker hacia la división cinematográfica. Sentían que la respuesta era la recuperación de esta división y no su liquidación; en 1983, Ronald Miller fue nombrado CEO para implementar esta estrategia de recuperación. Su respuesta al problema fue crear una nueva división cinematográfica, Touchstone Films, para producir películas que no eran adecuadas para la marca Disney orientadas a la familia. Pensaba que el problema eran las restricciones impuestas por la imagen conservadora y familiar de Disney, que no había permitido a los cineastas explotar las oportunidades del mercado para nuevos tipos de películas. Touchstone produjo *Splash* en 1983, que tuvo un gran éxito y marcó el principio de la recuperación para esta división. Sin embargo, a la alta gerencia de Disney le preocupaba que a Walt le desagradara, así que se esmeraron en aislar la división de Touchstone de la organización Disney. Este conflicto sobre el futuro de Disney fue el principio de luchas internas entre los gerentes y los accionistas de Disney acerca de la mejor forma de administrar la empresa.

Roy Disney II, sobrino de Walt Disney, perdió la confianza en el equipo directivo. Sentía que carecía de la visión y las habilidades para explotar los recursos de Disney; en esencia, sentía que estaba destruyendo el legado de Walt. Estos conflictos abiertos pusieron a Disney en la mira de los especuladores corporativos y, para 1984, había posibilidades cada vez mayores de una adquisición hostil de la organización Disney. Para impedirla, la familia Disney se alió con nuevos inversionistas, la familia Bass, a fin de expulsar al equipo directivo antiguo y conservador. Luego, la familia Disney se dispuso a reclutar a alguien que pudiera devolver a Disney a su

posición preeminente en la industria del entretenimiento. Encontraron a Michael Eisner, ex vicepresidente de Paramount, considerado por muchos como el artífice de la recuperación masiva de las fortunas de esa corporación, debido a su capacidad para encontrar y actuar según las nuevas tendencias en el mercado. En septiembre de 1984, Michael Eisner asumió el control de Disney, con lo que comenzó una nueva era; había surgido alguien que podía portar la corona de Walt.

WALT DISNEY COMPANY DE MICHAEL EISNER

En diciembre de 1984, Michael Eisner se sentó con Frank Wells, la persona que él había reclutado para que lo ayudara a lograr la recuperación de Disney Company, y Roy Disney II, el sobrino del fundador, cuyo papel había sido crucial en la designación de Eisner, para planear el futuro de la empresa. Analizaron los recursos de Disney y las actividades de sus divisiones y subsidiarias, y tanto Eisner como Wells quedaron maravillados por la diversidad y abundancia de los recursos de la empresa. Eisner decidió que las fortalezas de Disney se encontraban en sus tres segmentos de negocios principales:

1. *Entretenimiento y recreación*, que incluían todos sus parques de diversiones y negocios hoteleros, junto con los centros comerciales, centros de convenciones y campos de golf
2. *Películas y videos*, entre los que se encontraban los estudios Disney; Buena Vista Productions, que incluían la firma Touchstone; y Buena Vista Distribution, que distribuía las películas de Disney tanto en el país como en el extranjero
3. *Productos de consumo*, que era la división de Disney mediante la cual licenciaba sus personajes, propiedades literarias, canciones y música a varios fabricantes, minoristas, impresores y editoriales

¿Por qué estos negocios tenían un desempeño deficiente y qué se podía hacer al respecto? Eisner y Wells no tardaron mucho en darse cuenta de que el problema residía en que el potencial de estos negocios no se estaba explotando. En ninguno de estos segmentos la gerencia seguía una estrategia definida con claridad para explotar los recursos de Disney o una visión de qué uso podría darse a estos recursos en el futuro. Cada división marchaba a la deriva sin una ruta clara. Por ejemplo, a pesar del talento cinematográfico puro, el negocio de las películas estaba perdiendo dinero. Asimismo, debido a la inac-

ción, Disney había perdido su presencia en la televisión fuera de su canal de películas.

Además, era evidente que mientras Disney no aprovechaba las oportunidades, otros sí lo hacían. Por cada dólar que Disney recaudaba en ingresos por sus personajes y parques de diversiones, los fabricantes que licenciaban el uso de la marca Disney para sus productos o las cadenas de hoteles que hospedaban y alimentaban a los clientes de los parques de diversiones de Disney, recibían cinco. Disney estaba estancándose y debía encontrar nuevas formas de explotar su potencial generador de ingresos y recuperar los “dólares Disney”. Sin embargo, primero se dieron cuenta de que necesitaban reclutar a algunos directivos excepcionales que encabezaran las áreas de planeación financiera de la empresa para reforzar el aspecto creativo. Eisner tuvo que encontrar el dinero para financiar sus planes de expansión y desarrollar nuevas iniciativas de negocio. En 1985 contrató a Gary L. Wilson como vicepresidente ejecutivo y director de finanzas de Disney y lo nombró director. Wilson, un especialista en financiamiento de proyectos, había desempeñado antes ese mismo rol en Marriot Corporation, la cadena hotelera; participó en su enorme crecimiento. De acuerdo con Eisner, su responsabilidad sería la de planear e implementar los programas de expansión de la empresa, además del desarrollo interno y las adquisiciones. Con el equipo listo, Eisner comenzó la transformación de Disney.

Entretenimiento y recreación

Eisner comenzó a estudiar de manera detenida el tema de los parques de diversiones. Éstos eran los generadores de dinero más importantes de Disney, pero el crecimiento de los ingresos había sido lento. ¿Cómo podría revitalizar la estrategia de esta división? Comenzó observando los grupos y segmentos de clientes a los que Disney atendía. ¿Disney se estaba orientando al segmento correcto? Pronto descubrió que 70% de la asistencia a los parques de diversiones eran negocios repetidos y, más que nada, lo que hacía que las personas regresaran una y otra vez era la existencia de nuevas atracciones y novedades, no el precio de éstas. Sin embargo, desarrollar nuevas atracciones era oneroso; costaba millones desarrollar un juego, razón por la que el patrocinio corporativo era tan importante. ¿Podría incrementar el precio de la entrada a los parques para financiar las nuevas atracciones y nuevas iniciativas de negocio o esta medida alejaría a los clientes? Eisner incrementó de manera sustancial los precios de las entradas, medida que se oponía a la sabiduría convencional de que los precios más

altos reducirían la asistencia. El resultado fue sólo una pequeña reducción en la asistencia y un incremento formidable en los ingresos. En esencia, descubrió que los parques de diversiones de Disney tenían una audiencia cautiva. Cuando aumentó una vez más el precio de las entradas (los precios habían aumentado 45% en dos años), una vez más, los ingresos aumentaron de manera sorprendente con un leve declive en la asistencia. De hecho, el incremento en los precios de los parques de diversiones provocó un incremento de 59% en los ingresos de la empresa y constituyó 94% del crecimiento en las ganancias para 1986. Las utilidades antes de impuestos de Disney y Disney World aumentaron a 38% para septiembre de 1985, a \$266.4 millones en comparación con \$192.7 millones del año anterior. Esto cubrió la gran necesidad de recursos destinados a la expansión de sus atracciones y desarrollos hoteleros y fue la fuente de su recuperación financiera.

Eisner se dispuso a renovar el concepto de los parques de diversiones para incrementar los ingresos de Disney y recuperar el dinero que le pertenecía de manos de otras empresas. En la cuestión de los parques de diversiones, Eisner se dio cuenta de que necesitaba 1) más tipos de atracciones y juegos dentro de los parques de diversiones existentes y 2) más parques de diversiones, o "puertas", y nuevos grupos de atracciones. Además, en Orlando se estaba desarrollando una competencia, pues otras empresas de la industria del entretenimiento abrieron más atracciones para aprovechar la presencia de los turistas. Por ejemplo, se abrió un importante parque de diversiones acuáticas, Wet and Wild, que ofrecía una amplia gama de atracciones acuáticas. También, Sea World abrió un parque de diversiones en Orlando. La popularidad de las atracciones activas y orientadas a la acción física iba en aumento, y Disney, al percatarse de las posibilidades de tales atracciones, planeó Typhoon Lagoon para recuperar ingresos. Inauguró esta atracción en 1989 con un gran éxito y dio a los visitantes otra razón para quedarse un día más en los hoteles Disney.

Disney buscó nuevas puertas que capturaran la imaginación de los turistas. En este esfuerzo tuvo la ayuda de un rival, MCA, que anunció que construiría un parque de diversiones llamado Universal Studio Tours, cerca de Orlando, similar al que ya operaba en el sur de California. Eisner, siempre rápido para reconocer oportunidades, se apresuró para idear una alternativa. El resultado fue el anuncio conjunto entre Disney y MGM de que construirían el parque de diversiones Disney-MGM Studio en Orlando, que abriría en 1989. Su inauguración para las multitudes entusiastas fue puntual y antes que la de Universal, que no planeaba abrir sino hasta 1990.

Tan popular fue la atracción del tour por estudios, que Disney anunció que duplicaría su tamaño para 1992.

La empresa comenzó a buscar de manera activa una cuarta puerta en Disney World y se especulaba si ésta podría ser un parque zoológico. Disney no ignoraba las compras y el entretenimiento nocturno en Disney World, en un esfuerzo por captar el dinero de los turistas y evitar que lo gastaran con la competencia en Orlando. De noche, muchos de sus invitados dejaban Disney World para comer y jugar en el distrito del entretenimiento de Church Street Station en Orlando. Para mantener a los clientes en el sitio, Disney construyó Pleasure Island, un complejo gigantesco de tiendas, bares, restaurantes, discotecas y clubes nocturnos para atraer a sus invitados. Este lugar también tuvo mucho éxito y ofreció una nueva dimensión a la experiencia Disney.

Por último, la empresa estudió el negocio de la concesión de alimentos. En Disney World y Disneyland, las concesiones de alimentos se habían licenciado antes a otras empresas que ofrecían alimentos y pagaban a Disney un porcentaje de sus ganancias. Eisner se dio cuenta de que ésta también era una fuente de pérdidas de ingresos; a medida que los arrendamientos y convenios explotaban, Disney comenzó a asumir todas las operaciones relacionadas con los alimentos en los parques de diversiones. Sin querer ingresar al negocio de las bebidas carbonatadas y al fotográfico, Eisner se conformaba con los rentables convenios que tenía con Coca-Cola y Kodak, que serían los únicos proveedores de bebidas y productos fotográficos en los parques de diversiones de Disney.

Mientras tanto, Eisner no ignoraba ni a Magic Kingdom ni a EPCOT Center en Orlando. Nuevas atracciones se anuncianan de manera constante. Por ejemplo, Captain EO, un video musical en tercera dimensión protagonizado por Michael Jackson y con un valor de \$17 millones, se desarrolló en EPCOT Center y Disney World. Además, se inauguró la exposición Living Seas, patrocinada por United Technologies, y Wonders of Life, patrocinada por Metropolitan Life. Asimismo, con la ayuda de George Lucas de *Star Wars*, se creó un nuevo juego mecánico con el tema de una nave espacial y cuyo valor ascendía a \$32 millones, Star Tours, para el parque Disney-MGM Studios. También se estaba planeando la producción de un juego mecánico basado en las explosiones en Indiana Jones. También, en Anaheim, las atracciones eran rápidas y abundantes. En 1985, Eisner anunció una colaboración con George Lucas para un juego de *Star Wars* en Disneyland, al que le siguieron muchos juegos adicionales ideados por Lucas. En 1988, la empresa anunció planes para la creación de Splash Mountain en Disneyland, un juego mecánico en el que los pasajeros montaban en réplicas

de troncos huecos que se deslizaban por pendientes muy inclinadas en las que habitaban los personajes de Disney. Además, en 1989, la empresa también compró Henson Associates Inc., los creadores de los personajes The Muppets, e inauguró el Muppet Theater en Disney-MGM Studios para mostrar las aventuras de la rana Kermit y Miss Piggy en estupendas imágenes tridimensionales. Bajo la batuta de Eisner, el repertorio de los personajes de Disney aumentaba de manera constante, al igual que sus parques de diversiones.

La unidad Imagineering Como creadora de los nuevos desarrollos en atracciones y parques de diversiones está la unidad Imagineering de Disney. Fundada por Walt Disney para materializar sus ideas, la unidad era responsable de todos los avances técnicos relacionados con el diseño y la construcción de los nuevos juegos mecánicos de Disney. Sin embargo, como la empresa experimentaba problemas a principios de la década de 1980, se pensaba cerrar esta unidad para ahorrar dinero. Durante la gestión de Eisner, el presupuesto para ella aumentó de manera sorprendente y se convirtió en la fuente de nuevas aventuras y atracciones en los parques de diversiones. Era la unidad que cooperaba con George Lucas para desarrollar las atracciones de Star Wars en los parques de diversiones. También era la unidad que planeó el EPCOT Center, la atracción de los recorridos en Disney-MGM Studio, los juegos mecánicos desarrollados para Disneyland de Tokio y del nuevo Euro Disneyland a las afueras de París. Disney estaba vendiendo las capacidades de esta división a otras partes. Por ejemplo, accedió a desarrollar una exhibición de \$40 millones acerca de la historia de los vuelos espaciales para el Johnson Space Center en Houston, Texas.

Desarrollos hoteleros Para desarrollar nuevas atracciones, Eisner y su equipo tenían nuevos negocios en mente. Los invitados de Disney (la empresa llama invitados a sus visitantes) necesitarían algún lugar donde hospedarse; además, si había muchas atracciones que ver, requerirían quedarse varios días. Ésta era una oportunidad que podrían aprovechar. Disney necesitaba ingresar al negocio hotelero y construir hoteles de lujo que cubrieran las necesidades de sus invitados. En Anaheim, pero sobre todo en Orlando, esta nueva estrategia entró en operación. En Disney World, Eisner reunió a su equipo para analizar los planes de expansión para explotar esta vasta área no urbanizada y los recursos en Orlando. Eisner se dio cuenta de que Disney estaba ofreciendo mucho más que ocho horas de entretenimiento en vivo. Podría ofrecer un paquete total de diversión, en el que los invitados pudieran vivir dentro de Disney World comer, dormir y respirar Disney. En años recientes, desde la construcción de Disney World, varios hoteles de lujo

y centros de convenciones se construyeron a las afueras de Disney, como el Grand Hyatt Regency Cypress Hotel y el Hilton Eisner. Wilson planeó recuperar el dinero de la hotelería y los alimentos.

Emprendió una campaña ambiciosa que implicaba que Disney construyera no uno, sino muchos hoteles de lujo en Orlando, cada uno de los cuales ofrecería un tipo diferente de experiencia a los invitados de Disney. Luego, cada vez que los invitados regresaran, podrían quedarse en un hotel nuevo, y nunca salir de Disney World. En una rápida sucesión, abrieron hoteles como el Grand Floridian Hotel y el Caribbean Beach Club and Resort, ambos, al igual que otros hoteles Disney, disfrutaban de índices de ocupación promedio de 65%. También construyeron hoteles económicos como Musicland y Sportsland. Además, Disney construyó importantes centros de convenciones y hoteles para recuperar este negocio que había permitido que corporaciones como Hyatt y Hilton florecieran. Cerca de EPCOT Center, Disney abrió cuatro nuevos hoteles de lujo, como Dolphin Convention Hotel y el Swan Hotel, que en conjunto tenían más de 2 350 habitaciones y 200 000 pies cuadrados de espacio para convenciones.

Con base en las habilidades de Wilson, Disney encontró la forma ideal para construir hoteles sin cargar a la empresa una gran deuda financiera. Como con sus películas, Disney negocia sociedades limitadas para financiar su programa de construcción de hoteles y suele reclutar a grandes cadenas que son las que en realidad manejan los hoteles. Por ejemplo, una sociedad formada por Tischman Realty y Construction Company, Metropolitan Life Insurance Company y Aoki Corporation financiaron los hoteles. Sheraton Corporation manejaba el hotel The Dolphin, mientras que Westin Company administraba al Swan. Disney pone el terreno y su nombre y, mientras continúa con su estrategia de inversión, espera acondicionar 10 000 habitaciones más de hotel para 1992. La proximidad de los hoteles y los centros de convenciones a Disney World y Magic Kingdom da a las operaciones de Disney una gran ventaja sobre sus competidores. Para hacer que los clientes se queden en los hoteles Disney por más tiempo, era lógico que Disney buscara formas de entretenérlas, y así fue como Eisner halló nuevas puertas y atracciones para sus parques de diversiones.

En Disneyland, un obstáculo para la estrategia de Eisner de desarrollar hoteles y atracciones, fue el hecho de que Disney no era propietario de gran parte de los terrenos que circundan el parque. Poseía una pequeña área no urbanizada en Disneyland, pero ésta apenas era suficiente para contener una nueva puesta o complejo hotelero. Incluso si no hubiera espacio para construir hoteles, quizás Disney pudiera adquirir algunos. De acuerdo con

la filosofía del antiguo equipo gerencial, Disney había licenciado antes los derechos para usar su nombre para un hotel. El resultado fue el Disneyland Hotel, propiedad de Wrather Corporation, una corporación californiana dedicada al entretenimiento. Disney primero adquirió una gran participación en esa empresa y se encargó de toda la operación en 1989. Después renovó el hotel para convertirlo en uno de clase de lujo, para continuar con la estrategia de Orlando.

Sin embargo, como parte de esta transacción, Disney también adquirió el control del complejo Long Beach de la Wrather Corporation, que consistía en el barco Queen Mary, manejado como un hotel, junto con la aeronave Spruce Goose, de Howard Hughes, el más grande construido hasta entonces, y una aldea de entretenimiento. Disney renovó el barco como un lujoso complejo hotelero, y después Eisner se dio cuenta de que podría convertirse en su segunda puerta californiana, una en la que los turistas pudieran detenerse en el camino hacia Disney o para salir de él. Además, estaban todos los ingresos por los que en ese momento estaban compitiendo Sea World y Knott's Berry Farm. En 1990, Disney anunció una propuesta para desarrollar el sitio Long Beach como el centro para un parque temático denominado Disney Sea, que sería un parque de diversiones acuático. Podría contener el acuario más grande del mundo, una jaula de cristal en la cual los turistas podrían sumergirse entre tiburones, y muchos otros juegos mecánicos y atracciones relacionados con el agua, como el submarino del Capitán Nemo, de la película *20 000 Leguas de Viaje Submarino*, otro proyecto de la unidad Imagineering.

Eisner también comenzó a considerar ideas para nuevos parques temáticos en el extranjero. Disney ya había participado en la planeación de un Disneyland fuera de Tokio, Japón. El parque de Tokio abrió en abril de 1983 y ha tenido un tremendo éxito. No obstante, en esta nueva iniciativa de negocios, Disney no realizó inversiones financieras y, en lugar de ello, adoptó su antigua estrategia, es decir, licenció su nombre a un grupo de inversionistas japoneses a cambio de 10% de las entradas al parque y 5% de otras ganancias. Esto costó a Disney una gran pérdida de utilidad. Eisner estaba considerando de manera seria la idea de un parque de diversiones de Disney en algún lugar de Europa para captar al vasto mercado europeo. Después de mucha planeación y de negociaciones iniciales con varios países europeos, en diciembre de 1985, Eisner anunció la decisión de construir lo que se convirtió en el parque de diversiones y el complejo hotelero, Euro Disney, con un valor de \$2 100 millones, con alrededor de 20 millas al este de París en un suburbio llamado Marne-La-Vallee, inaugurado en 1991. Disney posee 49% del parque; el otro 51% es propiedad de una empresa constituida por inversionistas franceses y

europeos. Disney recibe cuotas por operar el parque y regalías por admisiones, juegos mecánicos, comida y otras operaciones, pero la empresa francesa controla todo el proyecto. Se tenían planes para desarrollar un complejo del tipo de Disney World en el que, junto con Magic Kingdom, habría hoteles Disney, centros comerciales, campos de golf y centros de convenciones para asegurar que Disney captara todo el dinero relacionado con las actividades de entretenimiento, en resumen, la fórmula Eisner para el éxito integral.

El resultado de estos desarrollos en los ingresos de los parques de diversiones Disney puede verse en la figura 2. Al mismo tiempo en que Eisner y su equipo renovaban su estrategia de parques temáticos, estaban trabajando en planes para recuperar los negocios de la televisión y las películas.

Competencia en la industria de los parques de diversiones Disney es, por mucho, una de las empresas de parques de diversiones más grandes y la más rentable. Sin embargo, a medida que ha ampliado sus entradas y atracciones, se ha encontrado con competencia. La nueva atracción Disney Sea es el rival principal de Sea World, y en California y Florida, éste habrá de competir contra una presencia cada vez mayor de Disney en el entretenimiento acuático. La apertura de Typhoon Lagoon dañó la operación de Sea World en Orlando, por ejemplo. Además, Disney ha estado batallando con MCA, el propietario de Universal Studio Tours. Sidney Sheinber, el presidente de MCA, afirma que su empresa fue la creadora de la idea de la atracción de los tours por estudios cinematográficos en Orlando, pero que Disney se apropió de ella. La competencia de tours por estudios entre Disney-MGM y Universal se fue caldeando en los años siguientes. Además, después de anunciar que Disney desarrollaría un tour de este tipo en su sitio Euro Disney, MCA anunció que también abriría uno en París o Londres. Otras empresas en la industria, como Six Flags y Busch Gardens, y los nuevos parques o puertas de Disney en Orlando podrían entrar en competencia directa con ellas. Además, la enorme expansión de Disney en la industria hotelera supuso una confrontación con las principales empresas del rubro, y se esperaba que la competencia fuera feroz en caso de que se presentara una disminución en la demanda de habitaciones de hotel.

Películas y televisión

Cuando Eisner asumió la dirección de Disney en 1984, los directivos de la empresa se disculpaban por el gran éxito de su nueva película *Splash*; a pesar de su producción mediante la firma cinematográfica independiente, Touchstone, difería del tradicional entretenimiento familiar

Figura 2 Estado de resultados consolidado (en millones, excepto los datos de las acciones)

Año que terminó el 30 de septiembre	1989	1988	1987
INGRESOS			
Parques de diversiones y hoteles	\$2 595.4	\$2 042.0	\$1 834.2
Entretenimiento cinematográfico	1 587.6	1 149.2	875.6
Productos de consumo	411.3	247.0	167.0
	4594.3	3438.2	2 876.8
COSTOS Y GASTOS			
Parques de diversiones y hoteles	1 810.0	1 477.2	1 285.3
Entretenimiento cinematográfico	1 331.1	962.9	745.0
Productos de consumo	224.2	113.3	69.7
	3 365.3	2 553.4	2 100.0
UTILIDAD DE OPERACIÓN			
Parques de diversiones y hoteles	785.4	564.8	548.9
Entretenimiento cinematográfico	256.5	186.3	130.6
Productos de consumo	187.1	133.7	97.3
	1 229.0	884.8	776.8
GASTOS CORPORATIVOS (INGRESOS)			
Generales y administrativos	119.6	96.0	70.3
Gastos por intereses	23.9	5.8	29.1
Inversión e ingreso por intereses	(67.4)	(58.9)	(49.0)
	76.1	42.9	50.4
Ingreso de operaciones continuas	1 152.9	841.9	726.4
Impuestos al ingreso	449.6	319.9	334.1
Ingreso de operaciones continuas	703.3	522.0	392.3
Neto de operaciones discontinuas			52.4
Utilidad neta	\$703.3	\$522.0	\$444.7
UTILIDAD POR ACCIÓN			
Operaciones continuas	\$5.10	\$3.80	\$2.85
Operaciones discontinuas			.38
	\$5.10	\$3.80	\$3.23
Número promedio de acciones comunes y acciones comunes equivalentes	138.0	137.4	137.8

Fuente: The Walt Disney Company, Informe anual, 1989.

de Walt Disney. Eisner no tenía problemas para reconocer que los tiempos habían cambiado y que la familia de 1985 no era la familia de 1965. Como director de entretenimiento infantil en ABC, reconoció las tendencias cambiantes en los hábitos televisivos y comprendió que en la década de 1980 era posible definir al entretenimiento familiar de una manera nueva. Después, en Paramount, participó en muchos de sus grandes éxitos. También vio la posibilidad de proyectos como *Los cazadores del arca perdida*, *Airplaine* y *Terms of endearment*, todos los cuales rompieron récords en taquilla.

En Disney, Eisner aplicó esta experiencia y, junto con Jeff Katzenberg, director creativo de la división cinematográfica de Disney, comenzó a dar forma a su nueva estrategia. Katzenberg era también un veterano de Paramount, donde se le conocía como el “golden retriever” por su talento para identificar los guiones correctos. También es un adicto al trabajo, quien hace cientos de llamadas telefónicas cada semana de dos minutos de duración a directores, productores, y más. En Paramount se le atribuyó la frase, “Si no puedes venir el sábado, no te molestes en venir el domingo”.

Para 1984, Disney tenía una participación de sólo 4% de los ingresos por concepto de entradas en taquilla para sus películas. Su división cinematográfica estaba perdiendo dinero y se había convertido en una fuga de los recursos de la empresa. El problema que enfrentaban los dos hombres era cómo lograr la recuperación de la división. En el aspecto financiero, con el fin de aminorar la carga sobre Disney y reducir el temor al fracaso, Eisner negoció un acuerdo para recabar dinero y financiar las producciones cinematográficas de Touchstone con Silver Screens Management Inc. La idea era que Silver Screens vendiera sociedades limitadas a inversionistas externos quienes invertirían dinero para financiar las películas de Disney. A su vez, los inversionistas recibirían un porcentaje de las ganancias posteriores de la película. Para 1985, se habían recaudado \$193 millones para financiar 14 nuevas películas.

Con el financiamiento en marcha, Eisner y Katzenberg emprendieron el cambio en la estrategia de Disney. Después de atraer personas talentosas de Paramount, Eisner aprobó con rapidez *Down and Out in Beverly Hills*, que recaudó el impresionante monto de \$62 millones. Después se enfocó en contratar estrellas que en ese entonces no participaban en los grandes éxitos cinematográficos, como Bette Midler y Richard Dreyfus, para mantener los costos bajos y agregó películas a su programa de producción, las cuales eran los vehículos de sus nuevos talentos. Disney se jacta de que, aunque otros estudios gastan \$16 millones en cada película, su empresa gasta

sólo \$11 millones; los costos bajos es la característica distintiva de la estrategia de Eisner. Películas tales como *Stakeout* y *Outrageous Fortune* fueron el resultado. Para 1987, Disney se había apoderado de 14% del mercado cinematográfico de \$4200 millones; la recuperación era evidente, pues sus operaciones cinematográficas se convirtieron en la parte de más rápido crecimiento de sus operaciones. Para 1987, Disney había convertido la pérdida de \$10 millones en grandes utilidades.

Después se dedicó a la siguiente parte de su estrategia de negocios que implicaba negociaciones para la distribución de películas para la televisión y ventas de videocasetes. Disney siempre había distribuido sus películas entre las cadenas de salas cinematográficas mediante su empresa distribuidora, una subsidiaria llamada Buena Vista Distributions, y de esta forma se había apoderado de las utilidades en lugar de darla a los distribuidores. En 1985, la empresa formó una nueva división televisiva y contrató a otro directivo, también de Paramount, para orquestar la venta de películas a las cadenas televisivas y para manejar las ventas de videocasetes. En 1986, el canal de películas Showtime de Viacom suscribió un convenio exclusivo para comprar los derechos de televisión por cable para las películas reproducidas por la división Touchstone durante 1990. La transacción inició con *Down and Out in Beverly Hills* y abarcaba más de 50 películas. Aunque muy costosa para el canal de películas, se reportó que Disney había recibido de \$3 a \$5 millones por película cuando el convenio se firmó, y ambas partes resultaron beneficiadas. Eisner también continuó con las ventas de videocasetes. Decidió lanzar un clásico al año; en 1986, por ejemplo, se vendieron un millón de copias de *La bella durmiente*. No es de sorprender que el precio de las acciones de Disney haya aumentado cinco veces entre 1983 y 1986. Disney también estaba expandiendo de manera vigorosa las ventas de videocasetes en el extranjero.

En el área de la televisión, Disney también pasó por una importante recuperación. Eisner actuó con rapidez para explotar los recursos de Disney. Organizó la sindicación de los 29 años del material, caricaturas y películas de *The Wonderful World of Disney*, en nuevas cadenas emergentes con la aparición de la televisión por cable. Se dispusieron tres paquetes de material para la venta en 1987, lo cual ayudó a duplicar los ingresos cinematográficos. Antes se había ignorado a este mercado. También se dispusieron a hacer más productos para la pantalla pequeña. Para la audiencia adulta, se desarrolló la exitosa serie de *Golden Girls*; también realizó un nuevo formato para *Siskel & Ebert at the Movies*. Eisner resucitó la película dominical de Disney; él la presentaba y orga-

nizó el desarrollo de nuevas series animadas como *Duck Tales*, *Gummi Bears* y *La sirenita* para aprovechar las habilidades de animación de Disney. La popularidad de estos dibujos animados presentados en la televisión vespertina y Disney Channel después resultó ser inmensa. Sin embargo, había fallas. Por ejemplo, pronto dejaron de transmitirse dos series lanzadas en 1986, *The Ellen Burstyn Show* y *Sidekicks*. Mientras tanto, bajo la nueva administración, Disney Channel estaba haciendo algo mejor. La competencia por los suscriptores era feroz en la industria de la televisión de paga, pero Disney llevaba la ventaja. Su base de suscriptores aumentó 27% a casi \$3.2 millones para 1986 y \$4 millones para 1988.

En 1989, hubo otro movimiento en el mercado televisivo. Disney adquirió KHU-TV, una estación en Los Ángeles, y la rebautizó como KCAL-TV. Esta adquisición le dio un punto de venta de su total propiedad para la distribución de los productos de sus estudios, de manera que pudiera capturar parte del valor que ya estaba obteniendo de sus usuarios finales. Antes había intentado, sin éxito, adquirir la cadena de salas de cine Mann con pantallas de 360 comprada por Gulf & Western y una estación de televisión neoyorkina que compró MCA. Así que la expansión en el mercado de las estaciones de televisión y salas de cine parecía posible. También se acercaron a CBS para comprar CBS Records, pero el consejo de administración de esta empresa rechazó la oferta y al final, la vendió a Sony Corporation. Como dijo Eisner, "Estamos siendo muy conservadores en cuanto a lo que perseguimos, pero si hay algo por ahí que pudiera agregar valor a esta empresa, vamos por ello". La búsqueda de nuevos activos era parte de la estrategia de Eisner para reducir su gran dependencia de los parques de diversiones y películas como fuente de su utilidad de operación en el futuro.

Para 1987, Walt Disney era la segunda empresa que más ingresos obtenía en taquilla, con 14%, después de Paramount. Veintidós de las 23 películas producidas por Disney han sido rentables, una cifra mucho más alta que la razón de la industria de alrededor de 3 de cada 10. Despues llegaron éxitos como *Tres hombres y un bebé*, con ingresos de más de \$160 millones; *Good Morning Vietnam*, con \$110 millones; y *Cocktail*, con Tom Cruise. También lanzó dos películas animadas más, *¿Quién engañó a Roger Rabbit?* que, con un costo de \$38 millones, representó un alejamiento de la fórmula de Disney de mantener los costos bajos; y *Oliver y Company*. A consecuencia de estas películas, Disney desbancó a Paramount en 1988 cuando obtuvo 22% de los ingresos durante el Día del Trabajo, al final de la temporada cinematográfica de verano.

A principios de 1989, Disney estableció una tercera compañía de películas animadas, llamada Hollywood Pictures, para continuar la historia de éxito establecida por Touchstone. Puso a cargo de esta empresa a Ricardo Mestres, ex presidente de producción de Touchstone y un gran desarrollador por mérito propio. Para financiar las 24 a 28 películas al año, estableció otra sociedad cinematográfica, que recaudó \$600 millones para financiar las películas Disney futuras. Sin lugar a dudas, Disney esperaba grandes cosas de estas tres divisiones. A finales de 1989, se habían logrado todas las expectativas; Disney fue el líder de mercado con casi 20% de los ingresos taquilleros como consecuencia de más éxitos como *La Sirenita* y *Oliver and Company*. El cambio en los ingresos y utilidades de la división cinematográfica se presenta en la figura 3.

División de productos de consumo

El área final en la que Eisner se concentró fue en mejorar los ingresos por licenciamiento del nombre de la marca de Disney a empresas que quisieran fabricar y vender productos que utilizaran sus personajes. La intención de Eisner podría resumirse como que a él le gustaría ver un ratón o un pato en cada camiseta, muñeca y juguete o pieza de mobiliario infantil en cada hogar en cada país del mundo. Comenzó desarrollando transacciones con los principales fabricantes y minoristas, firmó un acuerdo con Mattel, el fabricante de juguetes más grande de Estados Unidos, para vender en todo el mundo juguetes infantiles y preescolares con la marca Disney. En 1987, Disney firmó un contrato por 10 años con Sears para confeccionar ropa y elaborar juguetes que utilizaran ciertos personajes de Disney. Para 1988, había negociado más de 3000 contratos con empresas que producirían más de 14 000 artículos bajo la licencia de Disney.

Mientras tanto, en 1987, la empresa anunció planes para una expansión a gran escala en las tiendas minoristas que venderían tan sólo productos Disney. Las tiendas Disney comercializan productos elaborados por sus fabricantes, así que como en el caso de la incursión de en el mercado de las estaciones televisivas, Disney cosechó las recompensas de vender sus productos. Estas tiendas venden videos de sus películas, ropa de niños, juguetes y toda la parafernalia de Disney a precios más altos. Dada la capacidad de fijar un precio más alto, cada tienda ha resultado ser muy rentable y los centros comerciales luchan por atraer a alguna de ellas.

En 1988, Disney pagó \$52 millones para comprar Childcraft Education Corporation, que vende juguetes educativos y equipo de juegos por correo directo. Esta

Figura 3 Balance general consolidado (en millones de dólares)

30 de septiembre	1989	1988
ACTIVO		
Efectivo	\$380.8	\$428.0
Títulos negociables	662.3	668.6
Cuentas por cobrar	908.5	561.5
Inventario de souvenirs	224.3	159.9
Costos cinematográficos	443.3	211.0
Parques de diversiones, hoteles y otras propiedades, al costo		
Atracciones, edificios y equipo	4 143.3	3 322.5
Depreciación acumulada	(1 217.3)	(1 065.2)
	2 926.0	2 257.3
Proyectos en progreso	407.4	511.1
Terreno	63.9	53.3
	3 397.3	2 821.7
Otros activos	640.7	258.2
	\$6 657.2	\$5 108.9
PASIVO Y CAPITAL		
Cuentas por pagar y otros pasivos acumulados	\$1 011.4	\$698.7
Impuestos al ingreso por pagar	250.9	204.3
Préstamos	860.6	435.5
Regalías no devengadas y otros anticipos	912.7	823.3
Impuestos al ingreso diferidos	577.6	587.8
Capital de los accionistas		
Acciones en circulación, con valor nominal de \$.10		
Autorizado, 300 millones de acciones		
En circulación, 135.3 millones de acciones y 133.2 millones de acciones	392.8 (135.3 millones de acciones)	349.6
Utilidades retenidas	2 651.2	2 009.7
	3 044.0	2 359.3
	\$6 657.2	\$5 108.9

Fuente: The Walt Disney Company, Informe anual, 1989.

maniobra completaba la operación de ventas por catálogo y correo de Disney, que envía más de seis millones de catálogos al año y ha ampliado sus ofertas de productos más de 50%. Dada esta incursión en las operaciones de tiendas y de pedidos por correspondencia, parece que Disney busca convertirse en el Sears del negocio del entretenimiento. Un beneficio adicional que Disney obtiene de las ventas de estas tiendas y catálogos es la lealtad intangible al nombre de marca que crea y que podrá explotar para nuevas iniciativas de negocio. Las tiendas son un vehículo de marketing para Disney, pues ponen a Disney Company al acceso de todo el público e invitan a la asistencia a sus parques de diversiones y hoteles.

Las ventas internacionales de los productos Disney son muy importantes para la empresa. Por ejemplo, cada año, los consumidores japoneses compran productos de la marca Disney con un valor de más de \$1 000 millones. En Italia, el libro de historietas, *Topolino*, vende 700 000 copias al mes, y cuando Disney asumió el control de la publicación del libro, sus utilidades aumentaron \$15 millones al año. Las ventas de videocasetes y grabaciones son un medio importante de ingresos para la empresa. En 1989 Eisner señaló que la industrialización de todas las franquicias de Disney era la fuente de las ganancias masivas en los ingresos de las operaciones de productos de consumo y videos.

Otra línea en crecimiento del negocio de Disney es la editorial. Si bien Disney licencia *Mouse Tales* y *Duck Tales* a Welch Publishing, planea la publicación de *Disney Adventure Digest* como la revista oficial de *Disney Afternoon*, dos horas por la tarde de cada día entre semana durante la programación sindicada planeada para el otoño de 1990. Estas publicaciones han tenido una circulación planeada de 100 000 ejemplares. También se exploraron más oportunidades de revistas. Por ejemplo, se planearon muchos libros que giraran en torno a la exitosa película *Dick Tracy* de 1990, y la edición ofreció nuevas oportunidades para que Disney explotara los vínculos entre sus productos. Esta división estaba orientada hacia la publicación internacional planeada y las ventas de libros y revistas de Disney, un mercado que crecería quizás con la apertura de EuroDisney. En 1990 Disney vendió más de 500 millones de libros y cómics en todo el mundo.

Otra nueva iniciativa de negocios de Disney suponía la venta de su cultura organizacional, que se centraba en ofrecer un servicio al cliente de alta calidad. Disney University en Orlando imparte a todas las personas recién contratadas un programa de tres días diseñados para enseñarles la forma Disney de hacer las cosas. Aprenden la historia de Disney, su misión y su énfasis en la corte-

sía hacia los clientes para maximizar la satisfacción del visitante. Esto es muy importante para Disney, dado que más de 70% de las personas ya han visitado o visitarán el parque. Los nuevos empleados aprenden el lenguaje Disney, en el que ellos reciben el nombre de miembros de reparto, los visitantes se conocen como invitados y se dice que los empleados están en escena cuando están trabajando y fuera de escena cuando no lo están. Por último, Disney comenzó a vender su conocimiento experto y técnicas a importantes empresas. Hasta ahora, más de 3 000 directivos de más de 1 200 empresas han asistido al seminario de dos días que Disney ofrece, llamado Traditions, para aprender sus técnicas para incrementar la calidad del servicio al cliente en sus empresas. Una de las características centrales del enfoque de Disney es facultar a los empleados de manera que intenten resolver por sí mismos los problemas en el momento en que ocurren, en lugar de pedir ayuda. De acuerdo con Disney, el secreto de su éxito es lo que la empresa llama “el polvo de hadas”, una combinación de capacitación, comunicación y cuidado.

EL FUTURO DE DISNEY

Como consecuencia de estos desarrollos, para 1989 las ventas habían aumentado de \$1 460 millones a \$4 590 millones. La utilidad neta aumentó más de 10 veces durante ese mismo periodo, de \$97.8 millones a \$703.3 millones. Todo en Disney estaba diseñado para provechar el increíble progreso que había logrado. El incremento anual en las utilidades fue de 46% en la década de 1980, pero Eisner y Wells estaban determinados a incrementar las utilidades un promedio de 20% al año en la década de 1990. Para lograrlo, expandieron de manera constante la gama y el alcance de las actividades de Disney, así como el aumento de la base que ya había establecido. Se estaba preparando un nuevo parque de diversiones en Asia, junto con otro de tours en estudios al lado de Euro Disneyland y un nuevo parque de diversiones en el sur de California. Se planearon más atracciones nuevas basadas en sus éxitos más recientes, como la diseñada en torno a *Dick Tracy*. Asimismo, Eisner anunció que Disney tendría 30 hoteles con más de 26 000 habitaciones para 2005.

Los analistas de la industria se preguntaban si Eisner y su equipo podrían mantener la misma tasa de crecimiento e incluso si la empresa se perfilaba hacia su caída. Debido a que la mayor parte de los ingresos de Disney provenía de sus parques de diversiones y después de sus operaciones cinematográficas, se preguntaban si

la empresa sería capaz de mantener ese ritmo de crecimiento. Por ejemplo, señalaron que una recesión o un incremento en el precio del petróleo podrían afectar con rapidez la asistencia a los parques, debido a que el precio de los vuelos aéreos y los viajes en automóvil podrían incrementarse. También señalaron que de manera tradicional ningún estudio cinematográfico había podido mantener una cadena interrumpida de éxitos, y se preguntaban si la división cinematográfica podría superar los probables tiempos difíciles del futuro.

También se cuestionaba la pertinencia de los proyectos de Disney y el rumbo que Disney Company de Michael Eisner estaba tomando. Después de los increíbles éxitos que Eisner y su equipo lograron, los críticos afirmaron que la arrogancia de los directivos en Disney era inmensa; eran personas que se creían infalibles. Eisner fue llamado ególatra por su archi-crítico Sidney Sheinberg, presidente del rival MCA, y se decía que estaba en busca de oportunidades aún más grandes para la expansión del imperio Disney. Ya convertida en la compañía de entretenimiento más grande del mundo, Disney ahora estaba ejercitando sus músculos mientras buscaba aumentar su participación en el mercado de las estaciones de televisión. Sin embargo, los críticos se preguntaban si tal expansión sería recomendable.

Como Disney ya podía vender sus productos cinematográficos existentes a las cadenas, ¿necesitaba la carga adicional que suponía poseer estaciones de televisión? En 1990 Eisner estaba buscando nuevas adquisiciones que agregar a su estación de Los Ángeles, y CBS se mencionó como un posible blanco para la adquisición. Los críticos se preguntaban si esto agregaría valor a Disney o a CBS.

En 1990 Disney anunció que abriría una nueva división de grabaciones, llamada Hollywood Records, para producir grabaciones para el público en general, no sólo para la audiencia de Disney. Esta maniobra lo colocaría en competencia directa con las grandes compañías discográficas, como CBS Records, por la cual Disney ofertó pero perdió en la industria discográfica tan competitiva.

La gigantesca expansión en el negocio hotelero se justificaba si las tasas de ocupación se mantenían en más de 90% pero, ¿el mercado hotelero se estaba saturando con demasiados hoteles de lujo y los centros de convenciones que se estaban construyendo? Toda depresión en el mercado vacacional debida a cualquier causa podría ejercer una severa presión en las operaciones hoteleras. Contra la oposición de su propio equipo, Eisner también emprendió el concepto de un restaurante de comida rápida Disney. Con una oferta de una amplia variedad de alimentos, tales restaurantes buscarían explotar los personajes animados de Disney en el formato de restaurantes. Sin embargo, éste era un negocio relativamente nuevo para Disney. A pesar de que operaba restaurantes en sus parques de diversiones, incursionaría en la competitiva industria de la comida rápida, cuyo valor ascendía a \$65 000 millones y que actualmente estaba dominada por grandes cadenas como McDonald's y Burger King. ¿Disney tenía las habilidades centrales necesarias para competir en este mercado?

Además, si bien los invitados podrían querer comer, dormir y respirar productos Disney en sus vacaciones, ¿querían hacerlo los 365 días del año? ¿Habría un peligro de sobreexposición debido a que los niños vestían ropa Disney, leían libros Disney, veían programas de televisión de Disney, dormían en camas Disney, jugaban con juguetes Disney y después comían alimentos Disney también? ¿Habría una reacción, si las personas dejaban Disney en busca de nuevas formas de emoción y fantasía? Sin embargo, ¿adónde irían? Disney se había apropiado de George Lucas y sus personajes; había comprado *The Muppets* y en películas como *Dick Tracy* había capturado a más personajes. ¿Existía otro lugar al que pudieran recurrir las personas? Por el momento parece que Michael Eisner podría obligar a la gallina de los huevos de oro a seguir poniéndolos, pero si las condiciones del entorno cambian, si la división cinematográfica pasara por una época difícil o si sus nuevos proyectos no estuvieran a la altura de las expectativas, la provisión de huevos de oro podría cesar.

CASO 27

WALT DISNEY COMPANY 1995-2009

“El objetivo (la misión) de Walt Disney Company es ser uno de los productores líderes del mundo y proveedores de entretenimiento e información, usar su portafolio de marcas para diferenciar su contenido, servicios y productos de consumo”.

(<http://home.disney.go.com>, 2009)

En febrero de 2009, Roger Iger, presidente ejecutivo (CEO) de Walt Disney, reportó que las utilidades de la empresa habían disminuido 32% en lo que era “probablemente la economía más débil de nuestras vidas”. Tan sólo seis meses antes, Disney reportó ingresos y utilidades históricos, cuando el desempeño de la empresa se había recuperado bajo su liderazgo después de reemplazar a Michael Eisner como CEO en 2005. ¿Cómo revisó Iger el desempeño de Disney y en qué consistió su estrategia para responder a la recesión económica global que comenzó en 2008? Para responder a estas preguntas necesitamos examinar cómo replanteó Iger la estrategia y estructura de Disney para responder a las condiciones cambiantes del entorno.

EL CRECIENTE IMPERIO DEL ENTRETENIMIENTO DE DISNEY

Michael Eisner, ex CEO de Disney, continuó en la década de 1990 basándose en la misma estrategia que había adoptado con gran éxito en la década de 1980: desarrollar las fortalezas centrales de Disney en las tres áreas de entretenimiento y recreación, películas y videos

y productos de consumo, para aprovechar el valor de las franquicias y el nombre de marca Disney.

Entretenimiento y recreación

En el área del entretenimiento, la alta gerencia de Disney comenzó a ampliar el tamaño y la variedad de sus parques de diversiones y otras propiedades destinadas al entretenimiento. Durante la década de 1990, el número de atracciones que ofrecía en sus tres propiedades de Orlando: Disney World, EPCOT y Disney-MGM, seguía expandiéndose, a pesar de que esto le generaba mayores costos de operación. Además, ahora contaba con parques acuáticos en operación, junto con Disney Vacation Club, Discovery Island y Disney Boardwalk. Estas propiedades ampliaron el imperio de Disney constituido por hoteles, restaurantes y centros comerciales.

En 1995, Disney anunció que construiría un parque zoológico de \$500 millones de dólares, como su cuarta propiedad en Orlando, pero sería un zoológico con una diferencia. Llamado el “Wild Animal Kingdom” de Disney, el parque con una extensión de casi 500 acres es el más grande que cualquiera de los parques de Disney en el mundo. Tiene tres áreas principales, en las que mues-

Este caso fue preparado por Gareth R. Jones, Texas A&M University.

Copyright © 2009, por Gareth R. Jones. Todos los derechos reservados; no copiar ni reproducir de cualquier manera, física o electrónica, sin la autorización del autor.

Para resultados y análisis financieros más actuales de la empresa, vaya a <http://finance.yahoo.com>, haga un clic en el símbolo en la parte superior de la página, ingrese el símbolo ticker de la empresa en el cuadro de búsqueda y después siga los vínculos adecuados en la página de Yahoo! para obtener la información que requiera (por ejemplo, haga un clic sobre el perfil para encontrar un vínculo al sitio web de la empresa para obtener sus estados de resultados, o haga un clic sobre los vínculos de Yahoo! para acceder a los formatos o estados financieros de la empresa presentados ante la SEC).

tra animales vivos, extintos y míticos. Por ejemplo, la sección de animales vivos presenta grandes manadas de especies africanas, como elefantes y jirafas, en escenarios naturales; la sección de animales extintos presenta los famosos modelos de criaturas en movimiento (los animatronics) como dinosaurios y lagartos voladores; y la sección mítica presenta criaturas como dragones y unicornios. Eisner esperaba que la nueva propiedad atrajera visitantes nuevos y antiguos a sus parques. Cuando estos visitantes llegaran, tendrían una razón para pasar un día más en el imperio Disney, lo cual redundaría en mayores ingresos para Disney en sus hoteles, servicios de alimentos y centros comerciales.

Otra iniciativa de negocios relacionada con el entretenimiento que Disney finalizó fue una revitalización de la West 42nd Street, de Nueva York. La ambiciosa iniciativa convirtió un distrito de prostitución en un fabuloso complejo de entretenimiento lleno de juegos, cines, hoteles, tiendas y restaurantes para atraer turistas a la ciudad de Nueva York, iniciativa que produjo los \$35 millones necesarios para financiar las indemnizaciones y vaciar los edificios para que Disney y otras compañías de entretenimiento como Viacom crearan un complejo de entretenimiento de vanguardia. (El costo de Disney fue de más de \$350 millones).

Entretenimiento cinematográfico

Los estudios cinematográficos de Disney también continuaron creciendo durante la década de 1990. Las divisiones de Walt Disney Pictures, Touchstone Pictures, Hollywood Pictures y Buena Vista Pictures continuaron incrementando el número de películas que producían para su distribución. Disney también adquirió Miramax Pictures, una pequeña empresa conocida por su producción de imágenes de alta calidad y orientada a los adultos, por alrededor de \$60 millones. La producción cinematográfica de Miramax, aclamada por los críticos, ayudó a incrementar los ingresos de su división cinematográfica durante la siguiente década, gracias a sus películas ganadoras de varios Óscar.

Una meta importante de la división de entretenimiento cinematográfico era aprovechar la ventaja de las películas taquilleras para impulsar la venta de millones de DVD que contribuían en gran medida a las utilidades de esta división. Disney se percató de la importancia de esta estrategia con su exitosa película, *El Rey León*, la película animada más taquillera de todos los tiempos. El éxito de esta película se extendió al mercado de los videocasetes, seguido por el mercado de DVD, en el cual vendió más de 60 millones de copias. También se extendió a las áreas de productos de consumo relacionados con *El Rey León*,

como juegos, ropa, libros, etcétera, que hasta la fecha han generado ingresos para Disney de más de \$2000 millones. Disney después abrió una atracción *Lion King* en Disneyland para aprovechar el éxito cinematográfico, y una puesta en escena que desde entonces ha estado de gira por Estados Unidos y Europa con gran éxito.

El éxito de *El Rey León* convenció a los directivos de Disney de que necesitaban lanzar una nueva película animada cada año para mantener el flujo de ingresos hacia su división cinematográfica (y en última instancia, hacia su división de productos de consumo, también). En la década de 1990, Disney lanzó películas como *Pocahontas* y *El Jorobado de Notre Dame*; sin embargo, pronto descubrió que estas películas no igualaban el éxito taquillero de *El Rey León*. No produjeron el nivel de ingresos y utilidades que la división cinematográfica esperaba.

Para finales de la década de 1990, la división cinematográfica de Disney estaba pasando por momentos difíciles. Las unidades de Touchstone y Hollywood Pictures habían producido una serie de fracasos, y para reducir los cuantiosos gastos generales, Eisner anunció que Disney cerraría Hollywood Pictures y consolidaría su producción cinematográfica en otras divisiones. Asimismo, los costos que suponía la producción de películas potencialmente taquilleras habían ido en aumento, lo cual generaba gastos más altos; Disney se dio cuenta de que había perdido su antigua fortaleza basada en mantener costos bajos en la producción cinematográfica.

Por tanto, Disney, como la mayoría de las compañías cinematográficas, anunció que produciría menos películas al año en el futuro y se enfocaría más en la producción de dos tipos exitosos de películas: 1) las taquilleras costosas respaldadas por campañas publicitarias de \$20 a \$40 millones y que podrían generar de \$200 a \$500 millones en ingresos en taquillas de todo el mundo y 2) las baratas, cuya producción costara entre \$13 y \$15 millones, respaldadas por un modesto presupuesto publicitario de entre \$3 y \$5 millones, y que pudieran encontrar nichos y ser rentables. También anunció su regreso a sus métodos de reducción de costos y expresó un renovado apoyo a Miramax, que se especializaba en hallar y producir películas de nicho y de bajo presupuesto, que solían ser muy rentables pues su producción era relativamente barata.

Inspirado por las increíbles ganancias que obtuvo lanzando sus películas famosas en videocasetes, Disney continuó con la promoción de este negocio. Para 1995, la división de videos Disney para el hogar logró ventas fenomenales de \$2000 millones; *El Rey León* vendió 30 millones de copias en 1995, y *Blanca Nieves* 25 millones. En 1996, la introducción del nuevo formato de películas

digitales, el DVD, abrió un nuevo canal de ingresos para Disney. Los clientes tuvieron que comprar sus películas favoritas en el nuevo formato, si es que querían obtener la insuperable calidad de imagen y sonido que los nuevos reproductores de DVD ofrecían. Además, para 1995, Disney Channel se había convertido en el segundo canal de películas de paga más popular en Estados Unidos, después de HBO. Cada vez más, Disney utilizaba el canal para anunciar sus nuevas ofertas de películas, como *El jorobado Notre Dame* y los nuevos acontecimientos en sus parques de diversiones.

Productos de consumo

El imperio de tiendas de Disney también se expandió con rapidez en la década de 1990. Para 1995, Disney había abierto 429 tiendas de especialidad Disney Stores en todo el mundo (entre las cuales había 26 en Europa y 15 en el área Asia-Pacífico). Disney también inició un negocio de pedidos por catálogo para llegar a aquellos clientes que no tenían acceso a las tiendas Disney, las cuales solían estar ubicadas sólo en grandes y prestigiosos centros comerciales en las principales ciudades. Los intereses editoriales de Disney también tuvieron un gran incremento, con la publicación de más de 500 millones de libros al año en todo el mundo con títulos como *Mouse Books*, *Disney Press* e *Hyperion Books*. Estos libros estaban diseñados para anunciar las nuevas atracciones y películas de Disney, lo cual aumentó la popularidad de sus personajes tradicionales.

LA FUSIÓN ENTRE DISNEY-CAPITAL CITIES/ABC

En 1995 Michael Eisner asombró al mundo del entretenimiento cuando anunció que Disney adquiriría Capital Cities/ABC Inc., por \$19 000 millones. La convertiría en “la compañía de entretenimiento más importante del mundo, para proteger y desarrollar el nombre y las franquicias de Disney y para preservar y promover la calidad, la imaginación y el servicio a los invitados”. Capital Cities/ABC poseía una de las tres cadenas más grandes y estaciones de televisión afiliadas en Estados Unidos y una red de cientos de estaciones radiofónicas. También era propietario de una participación importante en ESPN y ESPN2, los canales televisivos líderes de deportes, y la cadena de televisión A&E y Lifetime.

Después de la adquisición, Disney redefinió sus tres principales áreas de negocios como contenido creativo (que incluye todas sus operaciones de producción cinematográfica y de televisión, todas sus actividades de licenciamiento que involucran los nombres y personajes de Disney y productos de consumo), parques de diver-

siones y hoteles, y transmisión de medios. Para impulsar la fusión, Eisner habló con entusiasmo de las “sinergias” que podrían obtenerse en el futuro. Por ejemplo, la cadena ABC ofrecería programación del canal de televisión de Disney, que después se retransmitiría por Disney Channel. Podría presentar sus nuevas películas como especiales de televisión. Eisner argumentó que, dados los altos costos de la publicidad de nuevas películas, poseer la cadena ABC le permitiría anunciar sus películas a un costo mucho más bajo que los otros estudios en los años próximos. Por último, la colección cinematográfica de Disney podría exhibirse a un costo que sería cada vez menor con el paso de los años por la cadena ABC, y los recursos de la nueva empresa podrían combinarse para crear nuevos canales de televisión de cable digital a fin de fortalecer el paquete de canales de televisión que Disney ya posee (como Disney Channel, ESPN y A&E).

Sin embargo, muchos criticaron la fusión. Algunos analistas de la industria cuestionaron el precio de \$19 000 millones que Disney había pagado. Señalaron que Capital Cities/ABC estaba en la cima de su rentabilidad cuando Disney hizo esta oferta; disfrutaba de ingresos publicitarios históricos (que eran la principal fuente de la rentabilidad de la difusión de radio y televisión). Otros críticos argumentaron que las sinergias a las que Eisner se refería como resultado de la fusión podrían haberse logrado sin problemas mediante una “alianza estratégica” entre las dos empresas para cuestiones como contenido de la programación e ingresos publicitarios. En otras palabras, las dos empresas podrían haber firmado tan sólo un contrato para lograr estas mismas ganancias gracias a la cooperación. Por ejemplo, Disney formó una alianza con Coca-Cola para promover sus bebidas carbonatadas en sus operaciones; también formó una alianza con McDonald’s, mediante la cual la cadena de comida rápida obtendría más tarde los derechos para usar las nuevas películas y los juguetes de Disney para promover su comida en sus restaurantes. No tuvo que *fusionarse* con estas empresas para lograr sinergias.

Incluso los críticos argumentaron que la fusión no era necesaria y que atraparía a Disney en una situación poco rentable debido a que las tres grandes cadenas de televisión estaban atrayendo una audiencia cada vez menor (que fue de 40% en 1995 y de cerca de 30% en 2008). La proliferación de nuevos canales de televisión por cable y la creciente popularidad de internet como recurso mediático estaba reduciendo con gran rapidez las ventajas de poseer una cadena de televisión importante. En cualquier caso, en 1995, ABC experimentó una aguda disminución en su participación de la audiencia, y sus ratings en horarios estelares también se desplomaron. (Estos ratings son vitales, pues determinan cuánto puede cobrar la cadena ABC y sus estaciones de televisión afiliadas y propias a los anunciantes).

El desempeño deficiente de ABC en el año siguiente a la fusión colocó a la alta gerencia de la empresa bajo el intenso escrutinio de Eisner. Aunque antes de la fusión parecía que ambas organizaciones tenían culturas similares (ambas eran administradas por fuertes CEO con enfoques prácticos), después de la fusión se hizo patente que las dos empresas eran muy diferentes. Eisner tenía un estilo gerencial muy centralizado y esperaba que todos sus altos directivos elaboraran planes a cinco y diez años para guiar el crecimiento futuro de sus divisiones. Después los evaluaba según el éxito con el que habían alcanzado las metas de desempeño de sus divisiones. Estaban bajo una supervisión constante y Eisner era la persona encargada de la estrategia futura de Disney.

Sin embargo, en ABC, la situación era muy diferente. En el negocio televisivo, los acontecimientos cambian con rapidez y el éxito de una cadena depende de la buena acogida de la que disfruten sus programas cada semana o mes. Debido a su horizonte de tiempo más corto, los directivos de ABC utilizan planes a un año para guiar sus decisiones para la programación del siguiente año. Esto entró en conflicto con el deseo de Eisner de planes estratégicos más largos. Se hizo evidente que no todo marchaba bien entre el equipo de la alta gerencia de Disney y el equipo de directivos a cargo de ABC. A medida que el desempeño de ésta se deterioraba en el otoño de 1995, sus directivos tenían que soportar un escrutinio cada vez más estricto; se les obligaba a justificar cada uno de sus movimientos ante los directivos de Disney. En consecuencia, durante esta época, varios altos directivos bastante estresados abandonaron ABC.

Nuevos problemas para Eisner y Disney

Los analistas pronto argumentaron de manera pública que la fusión era un desastre y el enfoque de administración práctico desencadenó un conflicto con los principales directivos de ABC que los orilló a salir de la empresa. De pronto, las cosas parecían haber ido de mal en peor en Disney y para Eisner. De hecho, después de sus primeros años de éxito increíble en Disney, los últimos años de Eisner como CEO estuvieron caracterizados por una merma importante en su desempeño y un desplome en el precio de las acciones de la empresa. La principal razón de esto fue que los activos relacionados con el entretenimiento propiedad de Disney, ahora organizados en cuatro principales grupos operativos: cadenas de medios, entretenimiento cinematográfico, productos de consumo y parques y hoteles, comenzaron a mostrar un desempeño deficiente. Esto se debió en parte a la mala toma de decisiones estratégicas y en parte a los cambios en el entorno que dañaron la capacidad de la empresa por materializar el valor de sus activos.

Problemas en las cadenas de medios Los problemas de Disney en sus propiedades de medios, en especial en su cadena ABC, continuaron empeorando con el tiempo. Como lo habían esperado los analistas, se establecieron cientos de nuevos canales de cable, y esto continuó reduciendo la audiencia de ABC. Además, la transmisión constante de la programación de Disney en la cadena ABC dejó de ser atractiva, los televidentes se estaban aburriendo. Para Disney seguía siendo difícil desarrollar programas exitosos. Fue hasta 2003, con la presentación de programas como *Designing Women* y *Lost*, que las fortunas de ABC comenzaron a repuntar. Además, el incremento masivo en el uso de internet y el creciente acceso a la banda ancha mermaron aún más el tiempo que las personas pasaban viendo programas de televisión. En especial, los hombres entre 18 y 35 años de edad, una audiencia crucial para los anunciantes, habían reducido el tiempo que destinaban a ver televisión.

De hecho, el punto más brillante en las cadenas de medios de Disney eran sus canales deportivos ESPN; la programación deportiva era una de las pocas áreas que durante la primera década de este siglo presentó un incremento en las audiencias de televisión; la variedad de deportes televisados estaba en aumento, al igual que el precio de las entradas a los eventos deportivos. Disney pudo cobrar a las empresas de televisión por cable cuotas más altas para manejar la programación de sus cadenas ESPN y asociadas. Para 2003, ESPN era una pieza importante que contribuía a las ganancias de Disney; su audiencia conformada sobre todo por hombres, era una importante compradora de automóviles, camionetas, pizza a domicilio, cerveza, comida rápida, etcétera. Hoy, ESPN transmite en más de 18 idiomas diferentes en más de 165 países; su franquicia está proliferando a medida que aumenta la popularidad global de muchos diferentes tipos de programación deportiva.

Problemas en el entretenimiento cinematográfico

Disney también continuó experimentando graves problemas en su grupo de entretenimiento cinematográfico, compuesto por sus estudios cinematográficos más importantes: Walt Disney, Touchstone y Miramax. La rentabilidad de las películas de Disney continuó disminuyendo en la primera década de este siglo, por varias razones. Primero, en su negocio central de películas animadas, Disney Studios se dio cuenta de que era imposible crear nuevas películas animadas que fueran taquilleras y que pudieran lanzarse cada año para aumentar los ingresos. A sus primeros éxitos con *El Rey León* y *Pocahontas*

les siguieron fracasos como *Fantasía 2000*, *102 Dálmatas* y *El planeta del tesoro*. Para aumentar los ingresos, Disney optó por producir películas normales a través del estudio, como *Piratas del Caribe*, su primera película apta para mayores de 13 años en 2003, un gran éxito seguido por secuelas que también tuvieron un gran éxito, quizás debido a la participación de la estrella, Johnny Depp. Sin embargo, muchas otras producciones costosas como *Hidalgo* y *La vuelta al mundo en ochenta días* fueron fracasos que contrarrestaron las ganancias de los éxitos taquilleros y disminuyeron las utilidades de la unidad de entretenimiento cinematográfico.

Segundo, el cambio a producir películas animadas mediante tecnología digital asistida por computadora se aceleró en la década de 1990; Pixar y DreamWorks se convirtieron en los líderes de este género cinematográfico. Disney tuvo la fortuna de asegurar su contrato para distribuir películas de Pixar antes de que las ventajas obvias de la tecnología digital se hicieran patentes. Sus ingresos por distribuir las películas de Pixar como *Toy Story* (1995), *Toy Story 2* (1999), *Monsters, Inc.* (2001), *Buscando a Nemo* (2003) y la exitosísima *Los Increíbles* (2004) se convirtieron en la fuente única más importante de utilidades para el grupo operativo de entretenimiento cinematográfico. Sin embargo, el contrato con Pixar expiraría en 2005, y Steve Jobs, el presidente de esta última dudaba en renovar el contrato con Disney; una de las principales razones consistía en la relación hostil que se había desarrollado entre él y Eisner. Otra razón era que Disney anunció en 2004 que en el futuro sólo haría películas animadas mediante tecnología asistida por computadora, y la empresa despidió a los animadores que habían creado sus éxitos pasados. A principios de 2005, aún no era claro si Jobs, que había ofrecido la franquicia Pixar a otros distribuidores de películas, renovaría el contrato con Disney. La no renovación supondría un fuerte golpe para ésta, pues más de 40% o \$1 000 millones de utilidad de operación de los estudios cinematográficos Disney provenía de sus éxitos con Pixar.

Disney también continuó en una mala racha con sus lanzamientos de películas regulares. El punto más brillante era Miramax Pictures, cuyas películas de alta calidad pero de bajo presupuesto disfrutaban de un enorme éxito comercial y habían sido nominadas a muchos premios Óscar. Sin embargo, en 2005, los hermanos Weinstein, a quienes se atribuyó la producción de películas exitosas, decidieron dejar el estudio que fundaron después de grandes disputas con Eisner y Disney por sus crecientes costos de operación.

Problemas en el área de productos de consumo

Varios acontecimientos importantes también generaron problemas en el grupo de productos de consumo de Disney,

lo cual redujo de forma significativa sus márgenes de utilidad. Primero, el éxito de Disney con sus cadenas de deportes ESPN impulsó a Eisner a comprar otras dos importantes franquicias de equipos deportivos, los Mighty Ducks del equipo de hockey de Anaheim y el equipo de béisbol Anaheim Angels. Sin embargo, Disney no tenía experiencia en operar franquicias deportivas y ambas iniciativas de negocio comenzaron a perder dinero. Al final, Disney se deshizo de ambas. Segundo, uno de los impulsores de las utilidades de Disney habían sido las decisiones para lanzar sus películas clásicas en video y DVD. Sin embargo, como la empresa ya no podía reestrenar estas películas en las salas de cine y con millones de videos y DVD en circulación, y la desenfrenada piratería, los ingresos de sus DVD se derrumbaron de manera drástica. Al final, su carencia de una nueva serie de películas exitosas a principios de la primera década del siglo, no ayudó en nada a aumentar sus ingresos por productos de consumo en una época en la que las ventas de DVD presentaban un gran auge. Los consumidores atraídos por el menor precio de los DVD, comenzaron a formar sus colecciones cinematográficas.

Para principios de la primera década de este siglo, era claro que la decisión de Eisner de abrir una cadena minorista, Disney Store, para vender su mercancía a precios altos, también había sido una decisión desastrosa, pues estas tiendas comenzaron a perder más y más dinero. La gerencia de Disney no había entendido los problemas competitivos específicos que existían en la industria de las tiendas minoristas, como la intensa competencia por los precios, el manejo de una gran cantidad de inventario y los costos de mantenimiento de las tiendas, los cuales en conjunto adelgazaban el margen de utilidad que se podía obtener. Disney buscó un comprador, y en 2004 encontró uno en la cadena de tiendas minoristas Children's Place. Ellos accedieron a comprar las 335 tiendas de Disney y el derecho de vender en ellas mercancía Disney. La empresa continuaría recibiendo un porcentaje de los ingresos de la venta de sus productos en estas tiendas.

Problemas en los parques de diversiones y hoteles

Los parques temáticos de Disney también experimentaron un desempeño mixto durante la primera década de este siglo. Al comienzo de este periodo, para atraer a clientes nuevos y antiguos, Disney gastó casi \$5 000 millones en construir nuevos juegos mecánicos y modernizar sus propiedades de Anaheim y Orlando, con el fin de proteger su famosa franquicia. Sin embargo, algunos meses después de mejorar sus parques de diversiones, ocurrieron los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001, y en Asia la epidemia SARS.

La atención de Disney para mejorar la calidad de sus propiedades mientras mantenía bajo control los costos

comenzó a rendir frutos en 2004, cuando el número de visitantes presentó un gran aumento y los márgenes de utilidad repuntaron una vez más. Disney World, con sus cuatro parques de diversiones, sigue siendo la atracción turística número uno en el mundo y su recurso más importante.

BOB IGER ASUME EL CONTROL

Para 2005, los analistas afirman que la administración meticulosa que ejercía Michael Eisner sobre la empresa había reducido su nivel de innovación e impedido a la alta gerencia lograr las sinergias de la fusión ABC/Capital Cities, y que también estaba amenazando la rentabilidad futura de la empresa. La decisión de Eisner de cerrar el estudio de animación a favor de la animación computarizada originó un conflicto directo con Roy Disney, que había sido el encargado de esa división, a la que había defendido y promovido debido a sus vínculos con el pasado. Roy Disney, con el apoyo de algunos otros inversionistas enfadados, comenzó a poner en tela de juicio el liderazgo que ejercía Eisner sobre la empresa y emprendió una campaña para destituirlo como CEO. La disputa entre Eisner y sus oponentes se recrudeció a medida que el desempeño de la empresa continuaba menguando.

En septiembre de 2005, Disney anunció que Michael Eisner había renunciado y que se había designado a Robert Iger como nuevo CEO de la empresa. De inmediato, Iger comenzó a acercarse a Roy Disney para resolver el conflicto que había permeado en toda la empresa y perjudicado su toma de decisiones estratégicas. Después, a principios de 2006, reorganizó la jerarquía de la toma de decisiones de Disney para mejorar el desempeño de la empresa.

Un nuevo enfoque descentralizado

Por varios años, Iger había observado la lentitud con la que se tomaban las decisiones en Disney y, en consecuencia, por qué los gerentes cometían tantos errores al implementar sus estrategias. La empresa se había quedado muy atrás en el importante negocio de crear nuevas películas que le ofrecieran muchas oportunidades para desarrollar nuevas atracciones en sus parques de diversiones y nuevos productos de consumo con el sello Disney, como juguetes y ropa. Por otra parte, aunque Disney había establecido varios sitios web en la década de 1990, sus gerentes habían tardado en reconocer la forma en que el rápido crecimiento del uso de internet y de las nuevas tecnologías digitales podía transformar las industrias de los medios y el entretenimiento. Las propiedades

de internet de Disney eran relativamente pocos “éxitos” en comparación con el creciente número de empresas en línea, como Yahoo!, YouTube y sitios de redes sociales como Facebook y MySpace, que usaban el contenido mediático de Disney.

Iger pensaba que una de las principales razones del desempeño mediocre de Disney era que, bajo la batuta de Eisner, la empresa se había convertido en una entidad alta y burocrática; sus altos directivos estaban siguiendo estrictas reglas financieras que no generaban estrategias innovadoras en cuanto al nuevo contenido de medios y nuevas formas de llevarlo a los clientes. Por tanto, una de sus primeras maniobras como CEO para recuperar el desempeño de la empresa consistía en desmantelar su oficina corporativa de planeación estratégica (OPE). Esta OPE tenía varios gerentes de diversos niveles, responsables de analizar todas las nuevas ideas y sugerencias enviadas a las oficinas corporativas por parte de las diferentes divisiones de negocios, como parques de diversiones, películas y juego. Los gerentes de la OPE decidían cuáles presentar al entonces CEO, Eisner.

Iger pensó que la OPE era un cuello de botella burocrático que en realidad reducía el número de ideas que provenía de directivos de menor nivel. Disolvió dicha oficina y reasignó a sus gerentes a las diferentes unidades de negocio de Disney. El resultado de eliminar estos niveles innecesarios de la jerarquía fue lo que pronto alentó a los gerentes de sus diferentes unidades de negocio a generar e implementar numerosas estrategias nuevas. El ritmo de innovaciones aumentó, debido a que los gerentes divisionales estaban más dispuestos a dar a conocer y promover sus ideas cuando supieron que las tratarían de manera directa con Iger y el equipo de la alta gerencia enfocado en hallar formas innovadoras de mejorar el desempeño.

Nuevas iniciativas desde 2005 Las nuevas iniciativas que Iger y los gerentes de las unidades de negocio de Disney habían promovido desde 2005 para mejorar sus unidades y los ingresos y utilidades de la empresa se analizarán a continuación con el fin de ponderar su contribución a los ingresos y utilidades de Disney.

CADENAS DE MEDIOS

Desde que adquirió Capital/ABC y sus cadenas relacionadas como ESPN, las cadenas de medios de Disney habían contribuido con la mayor parte de los ingresos de Disney (figura 1). El origen principal de tales ingresos proviene de dos fuentes: Primero, de los ingresos publicitarios que obtiene de los comerciales en televisión y canales de cable, razón por la cual los gerentes de las cadenas de medios deben esforzarse en planear y desarrollar programas exitosos en todos los canales, como ABC,

Figura 1 Ingresos de Disney por unidad de negocios, 2002-2008

	Entretenimiento cinematográfico	Productos de consumo	Parques y hoteles	Cadenas de medios	Entretenimiento por internet	Total
2002	6 465	2 440	6 691	9 733	–	25 329
2003	7 364	2 344	6 412	10 941	–	27 061
2004	8 713	2 511	7 750	11 778	–	30 752
2005	7 587	2 127	9 023	13 207	–	31 944
2006	7 529	2 193	9 925	14 368	–	34 285
2007	7 491	2 347	10 626	15 046	–	35 510
2008	7 348	2 415	11 504	15 857	719	37 843

ESPN y Disney Channel, con la finalidad de aumentar los ingresos y las utilidades; segundo, una gran parte de los ingresos de las cadenas de medios proviene de convenios de distribución con las principales compañías de cable que transmiten su contenido y lo llevan hasta el consumidor final. Por ejemplo, en 2007, Disney anunció que había llegado a un acuerdo histórico que mejoraría sus ingresos, para varios años de distribución con compañías de cable importantes como Comcast y Time Warner, que habían aceptado manejar todos sus canales nuevos y existentes por los siguientes cinco años.

Al mismo tiempo que los gerentes de la cadena de televisión luchaban por encontrar formas de incrementar los ingresos al desarrollar de manera constante programas de televisión únicos y diferenciados, los costos que suponía su desarrollo presentaban grandes aumentos. Disney tenía múltiples unidades de producción a lo largo de sus estudios cinematográficos y canales de televisión, y su estructura de costos iba en ascenso. Así que en 2009, Disney anunció su fusión con ABC Entertainment y ABC Studios para formar el ABC Entertainment Group para modernizar los procesos de producción y abordar la necesidad de generar más contenido digital en línea.

Para 2007, se volvió evidente que el crecimiento de internet estaba transformando la economía de todos los aspectos del negocio de los medios. Las estaciones de radio de Disney estaban sufriendo la desaparición de los ingresos publicitarios que habían migrado a los medios en línea; en 2007, Disney anunció que se escindiría de su subsidiaria de propiedad total, ABC Radio Holdings, que fue adquirida por Citadel Broadcasting Corporation. Citadel pensaba que podría lograr economías de escala de operar el doble de las estaciones de radio y así contrarrestar la reducción de ingresos en el futuro.

Como consecuencia de la recesión que comenzó en 2008, Disney se vio obligado a buscar más ahorros de costos en su unidad de medios; en enero de 2009 se anunciaron planes para despedir a 200 personas de la división ABC y liberar 200 plazas vacantes, lo que generó una reducción de 5% en la planta laboral del grupo Disney-ABC TV.

Una maniobra importante más de Disney, a partir de 2005 (y que intenta aprovechar el futuro) es orientarse cada vez más a los adolescentes y adultos jóvenes, en lugar de sus grupos tradicionales de clientes de niños y sus padres. Y, como se analizó antes, para lograrlo, Disney tuvo que desarrollar una programación exitosa como el super éxito de televisión *High School Musical* y programas protagonizados por Hannah Montana y los hermanos Jonas. A su vez, esto ha permitido a sus unidades de negocio desarrollar nuevos productos, desde ropa hasta útiles escolares, para los nuevos sitios web orientados a los adolescentes de todos los orígenes. Iger se ha enfocado de manera explícita en la franquicia de los adolescentes para explotar las similitudes entre las unidades de negocio.

Entretenimiento cinematográfico

La unidad de entretenimiento cinematográfico también enfrentó la necesidad de desarrollar una serie de películas exitosas para mantener un alto nivel de ingresos, en especial películas de las que se pudiera derivar la venta de álbumes musicales y mercancía Disney. Su estudio Disney Channel Original Movie tuvo gran éxito en 2006, cuando lanzó la primera película *High School Musical* (HSM), que se ha convertido en la película más taquillera que ha producido la unidad. A ésta le siguió HSM 2, lanzada en 2007 y HSM 3, lanzada en 2008. La

banda sonora de la película fue el álbum musical mejor vendido en Estados Unidos durante 2006; se planeaba su versión en teatro y HSM 4 está en producción.

Otro evento importante en la industria del entretenimiento cinematográfico se suscitó en 2006, cuando Bob Iger, quien se había esforzado por desarrollar una relación de trabajo amistosa con Steve Jobs, el principal propietario de Pixar Animation Studios, anunció que Disney adquiriría a la empresa mediante un swap accionario valuado en \$7400 millones. Por cada acción de Pixar, Disney intercambiaría 2.3 acciones, con lo que Steve Jobs se convertiría en el principal accionista de Disney. Sin embargo, el precio que se pagó fue enorme, dado que Disney había cerrado su estudio de animación. Obtener las habilidades de creación de películas digitales de Pixar era muy importante para mantener su estatus de líder en la industria de las películas animadas. Desde luego, todas las películas exitosas de Pixar se podían usar para desarrollar nuevas atracciones para los parques de diversiones de Disney, ofrecer contenido a sus canales de televisión y generar ventas de sus productos de consumo como juguetes y ropa, lo que generaría miles de millones de dólares en ingresos futuros en todas las unidades de negocio de la empresa.

Sin embargo, el alto costo de esta adquisición obligó a Iger a reexaminar la estructura de costos de su entretenimiento cinematográfico, pues el costo de hacer todo tipo de películas era altísimo. La producción de una película taquillera estaba muy por encima de los \$100 millones para 2006, y algunas de ellas costaban \$150 millones. Por tanto, una serie de fracasos sería desastrosa y podría eliminar la rentabilidad de esta unidad de negocios. Así que en julio de 2006, Iger anunció planes para reducir la producción cinematográfica anual a más de la mitad, de 18 películas a 8, y eliminar 650 puestos de trabajo o alrededor de 20% de la planta laboral para reducir la estructura de costos y mejorar el rendimiento de los accionistas. El plan consistía en enfocar los recursos de la unidad de entretenimiento cinematográfico en el conjunto de películas que tenían las mayores posibilidades de convertirse en éxitos taquilleros. Para reducir aún más los costos, en 2007 Disney anunció que unificaría varias divisiones de marketing y producción dentro de sus operaciones cinematográficas y de televisión y formaría una nueva unidad, Buena Vista Worldwide Marketing and Distribution, para distribuir películas, programas de televisión, programas infantiles y otro tipo de entretenimiento por todo el mundo.

En febrero de 2009, para aumentar los ingresos de la unidad de entretenimiento cinematográfico, sin tener que incurrir en los grandes costos que suponía producir

películas originales, Disney anunció una importante alianza con DreamWorks Studios. Obtuvo los derechos exclusivos para manejar toda la distribución y marketing de alrededor de seis películas que DreamWorks planeaba hacer cada año en el futuro, a cambio de un porcentaje importante de los ingresos en taquilla.

Sin embargo, para 2009, ya era evidente que una determinante de la rentabilidad de la unidad de entretenimiento cinematográfico, es decir, las ventas de DVD de películas taquilleras que habían sido un factor importante en su rentabilidad, estaba bajo la amenaza de los medios digitales. Parte de la disminución en las ventas de DVD se debía a que películas como *WALL-E* y *Las crónicas de Narnia* no se habían vendido tan bien como *Piratas del Caribe: En el fin del mundo* y *Ratatouille*. También se hizo evidente que la merma de 26% en los ingresos de la unidad, a \$1950 millones, había superado los decrementos en otros negocios, debido a que los clientes estaban recurriendo a los medios digitales para acceder y almacenar películas, muchas de las cuales eran piratas. Esto tuvo un impacto severo en el modelo de negocio de la unidad cinematográfica y ayuda a explicar por qué Disney ha decidido hacer mucho menos películas importantes al año: tan sólo no puede recuperar los costos que supone producir películas costosas cuando la piratería digital está en aumento.

Parques y hoteles

En su unidad de parques y hoteles, Iger y sus gerentes también trabajaron para encontrar las estrategias correctas para invertir los miles de millones de dólares necesarios para mejorar, actualizar y ampliar de manera continua las propiedades a fin de generar la mayor cantidad de ingresos futuros. En marzo de 2007, Disney anunció que habría dos importantes expansiones a su parque de diversiones Walt Disney World en Florida para atraer a visitantes nuevos y antiguos. Primero, se construiría un hotel de lujo de 3½ kilómetros con un ostentoso distrito comercial en la entrada. El nuevo hotel sería manejado por la lujosa cadena hotelera Four Seasons, y Disney ganaría un porcentaje de las utilidades generadas. El hotel también incluiría un campo de golf de clase mundial de 18 hoyos y lujosas casas vacacionales de tiempo compartido. Segundo, en la punta oeste del parque, Disney construiría un segundo resort consistente en hoteles, tiendas y restaurantes comparables en tamaño al Animal Kingdom de Disney.

En octubre de 2007, Iger también anunció un plan de \$1100 millones para renovar su parque Disneyland en California; ésta fue la renovación más grande que la

empresa haya dado a uno de sus parques de diversiones. Esto daría a Disneyland un aspecto “modernista” totalmente novedoso, se le añadiría medio kilómetro más y varias atracciones, con un enfoque especial en las que se basaban en las películas animadas de Pixar, como *Cars*, *Toy Story* y *Los Increíbles*.

Disney no olvidó tampoco sus “hoteles” con operaciones marítimas. Después de buscar medios para lograr mayores economías de escala en sus cruceros Disney, en 2007 anunció que duplicaría el tamaño de su línea de cruceros. Cada nuevo barco pesaría 122 000 toneladas y tendría dos cubiertas más que los barcos existentes de 83 000 toneladas. Después, en octubre de 2008, la unidad de parques y hoteles reveló un plan para un nuevo hotel de lujo de \$800 millones en la isla hawaiana de Oahu en 2011. El resort de 21 acres tendría un hotel de cinco estrellas con 350 habitaciones y 480 villas vacacionales que podrían usar los miembros del Disney's Vacation Timeshare Club.

Disney también continuó con su estrategia de abrir nuevos parques de diversiones en el extranjero. Su parque de diversiones en Hong Kong, que abrió en 2005, gracias a una joint venture (empresa conjunta) con el gobierno de Hong Kong, tuvo un mediano éxito para satisfacer las necesidades de los clientes asiáticos; el número de visitantes no cumplió las expectativas. En marzo de 2009, Disney anunció que suspendería su expansión planeada del parque y que estaba negociando con las autoridades de Hong Kong para que contribuyeran con miles de millones de dólares más para financiar la expansión del parque. A los analistas les preocupaba que éste pudiera tener el mismo tipo de problemas que Euro Disney en Francia hacia décadas. Sin embargo, en enero de 2009, a pesar de la crisis económica china occasionada por la recesión que inició en 2008, el gobierno de Shangai y Disney firmaron un convenio para construir un parque de diversiones en esa floreciente ciudad y que comenzaría a operar en 2013.

División de productos de consumo

La capacidad de Disney para desarrollar y comercializar una amplia gama de productos de consumo relacionados con sus películas clásicas y nuevas, y los programas producidos por Pixar, ha sido un importante factor de ingresos al pasar los años. Disney no sólo licencia a las compañías jugueteras como Mattel los derechos para producir juguetes basados en sus personajes, sino que también diseña gran parte de la mercancía que vende a precios altos en sus parques de diversiones y en las tiendas minoristas Disney, que vendió a la cadena minorista Children's Place en 2004. Sin embargo, en la época cre-

ciente de los medios digitales, Disney está impulsando el desarrollo de nuevos tipos de juguetes que atraigan a niños que saben de cómputo e internet y que han estado expuestos al mundo electrónico a una edad mucho más temprana.

Una iniciativa más importante implementada en su unidad de productos de consumo ha sido incrementar su presencia en la industria tan rentable de los videojuegos, que se juegan en computadoras, o consolas especializadas como PlayStation y Wii, y en dispositivos manuales como Game Boy, iPhone y otros nuevos teléfonos inteligentes y netbooks. La estrategia, una vez más, es llevar el éxito de sus películas, programas y contenido deportivo de la cadena ESPN, y convertirlos en videojuegos populares por los que la empresa pueda fijar precios altos. En 2005, Disney anunció un convenio entre su cadena deportiva ESPN y Electronic Arts (EA), el desarrollador de videojuegos líder en el mundo, para crear y comercializar videojuegos EA SPORTS con contenido de ESPN. El acuerdo da a EA acceso a toda la programación, personalidades y otros recursos de ESPN. Los juegos que se desarrollarán podrían ejecutarse en las consolas EA SPORTS, así como en otras consolas manuales de PC e inalámbricas.

A partir de 2005, Disney comenzó a adquirir muchos pequeños desarrolladores independientes de videojuegos y a utilizar su conocimiento experto para crear con rapidez nuevos juegos que aprovecharan sus medios de marca, como los personajes animados y de películas. En 2005 adquirió a los estadounidenses Avalanche Software y Living Mobile, un desarrollador y editor de juegos móviles. Disney también anunció que establecería un estudio de desarrollo de juegos en Vancouver, Canadá, cuyo personal estaría formado por miembros de EA para impulsar la creación de videojuegos relacionados con Disney. En abril de 2008, Disney accedió a comprar al desarrollador chino de juegos, Gamestar, para diseñar juegos adaptados a las necesidades del gigantesco mercado asiático.

Más allá de los videojuegos, su unidad de productos de consumo está trabajando en diversas áreas para encontrar nuevas oportunidades rentables para aprobar la ventaja que supone utilizar el nombre Disney. La ropa siempre ha sido una de éstas. En octubre de 2007, Disney y Hanesbrands, Inc., suscribieron un convenio de 10 años que da al fabricante de ropa los derechos para ser el proveedor exclusivo de ropa básica en los hoteles y parques de Disney, como camisetas, sudaderas y chaquetas. El convenio exige que la marca de ciertas prendas de vestir sea desarrollada de manera conjunta con nombres como Disneyland Resort by Hanes, Walt Disney World by Hanes y ESPN Zone by Champion. En una nueva iniciativa de negocios inusual, Disney y Stremick's Heritage Foods anunciaron una nueva línea de bebidas lácteas para niños

y familias, que se vendía en supermercados y que cumple con los lineamientos de comida sana de Disney, que especifican los niveles mínimos de vitaminas y nutrientes críticos. Una iniciativa aún más inusual surgió cuando la unidad de productos de consumo anunció su ingreso al mercado de juguetes robóticos con una línea de juguetes programables llamada Thinkway Toys y WowWe, creada en colaboración con Pixar, con puertos USB para conectarlos a computadoras laptop y de escritorio.

Después, en un cambio de dirección, el mayor de 2008, Disney anunció que había adquirido la cadena de tiendas Disney Store en Norteamérica de los propietarios de Children's Place, debido a que se dio cuenta de que las tiendas Disney no podían operar de manera rentable; las pérdidas habían aumentado con rapidez desde 2004. Disney recuperó alrededor de 320 tiendas, pero continúa operando sólo 220 de ellas y cerró las 100 que habían tenido las mayores pérdidas. Para 2009, la cadena estaba contribuyendo en gran medida a los ingresos de la división de productos de consumo y, hasta cierto grado, era rentable; los directivos están esforzándose por encontrar el modelo de negocio correcto para incrementar la rentabilidad futura de la cadena.

Por último, la difusión de la piratería digital y la disminución en las ventas de CD musicales también hizo a Disney reexaminar el modelo de negocio de su grupo de álbumes digitales. Para incrementar las utilidades, el grupo musical de Disney decidió eliminar gran parte de sus costos indirectos al enfocarse sólo en un pequeño número de artistas muy rentables, como Hannah Montana y los Jonas Brothers, y adoptó la distribución digital mediante iTunes, etcétera, para distribuir sus productos musicales. Para aumentar aún más la rentabilidad, Disney comercializa a sus artistas mediante sinergias de marcas, por ejemplo, firmar contratos musicales con sus actores de televisión y contratos de televisión con sus artistas musicales, de manera que puede usar su control sobre los canales de entretenimiento para incrementar la popularidad de sus artistas, al aumentar su exposición mediante sus programas de televisión, películas y giras musicales por todo el país.

Entretención en internet

Como muestra la figura 1, Disney separó los ingresos de sus operaciones de entretenimiento en internet de sus demás unidades de negocio por primera vez en 2008, y creó una unidad autónoma de entretenimiento por internet. Este cambio significa la comprensión de Iger de que el control del contenido de medios digitales y electrónicos y las formas de transmitirlo al cliente final, se convertirán en un generador cada vez más importante

de ingresos y utilidades en el futuro. Disney, igual que otras empresas dedicadas a los medios como Viacom y Time Warner, ha resultado muy afectada por la piratería digital, que ha costado miles de millones de dólares en ingresos perdidos. Además, sitios como YouTube y MySpace contienen decenas de miles de videos cortos que utilizan contenido de Disney, pero ésta no obtiene ningún beneficio de ellos. Así que Iger se dispuso a cambiar esta situación.

En octubre de 2005 Disney y Apple anunciaron una sociedad para ofrecer los episodios de la temporada actual y pasada de los programas de televisión de ABC y Disney Channel para descargarlos de la tienda iTunes Music Store de Apple, como *Desperate Housewives* y *Lost* por \$1.99 por episodio. Pocos usuarios de internet quieren pagar cuotas por acceder a medios digitales en la World Wide Web, así que en abril de 2006, Disney anunció planes para generar nuevos ingresos de la publicidad en internet al poner estos programas a disposición del público de manera gratuita por internet en su propio sitio web. Los espectadores están obligados a ver la publicidad al principio del video, y los episodios de los programas de ABC contienen cortes comerciales que los espectadores no pueden omitir. La intención de Iger era hacer que la entrega de la programación en internet de Disney fuera rentable. Luego, los principales anunciantes, como Ford, Procter & Gamble y Unilever se unieron a esta iniciativa.

Un importante cambio en la estrategia ocurrió en mayo de 2009, cuando Iger anunció que Disney compraría una participación de 30% en Hulu.com, cuyo modelo de negocio tiene como fin modernizar el contenido de medios digitales de las cuatro principales cadenas radiodifusoras estadounidenses en una plataforma web, con la meta de generar ingresos publicitarios de estas redes. Aunque millones de usuarios en internet visitaban el sitio web de ABC, los cientos de millones de usuarios que navegan por los sitios web líderes en la transmisión de videos como YouTube no se sentían atraídos hacia el sitio web de ABC. Sólo CBS apoyó a Hulu.com en mayo de 2009. Disney obtendrá tres lugares en el consejo de 12 miembros, al igual que News Corp., y NBC Universal. Hulu.com se ha convertido en uno de los destinos de videos más populares desde su lanzamiento en 2007, aunque aún está muy atrás de YouTube ahora es uno de los tres principales sitios de videos en línea. Sin embargo, YouTube también estaba trabajando para llegar a un acuerdo con las principales cadenas globales de televisión y estudios cinematográficos para mostrar publicidad en su sitio web cuando su contenido sea visto.

Además de las aplicaciones digitales de descarga y expectación en PC y laptop, el número de personas que descargan contenido de medios a sus teléfonos inteligentes

como el iPhone, se ha disparado. Así, en enero de 2009, la unidad de cadenas de medios anunció un convenio con Verizon Wireless que ofrecería a los clientes de la web móvil y video V CAST de Verizon un portafolio integral de noticias, entretenimiento y programación deportiva de Disney, incluidos los episodios completos de los programas de televisión de ABC, noticias, Disney Channel y ESPN.

Por último, Disney no está abandonando de ninguna manera sus sitios web como una forma de impulsar los ingresos y las utilidades en internet. Está esforzándose para desarrollar capacidades de redes sociales, razón por la que en 2007, anunció que había adquirido Club Penguin, uno de los mundos infantiles virtuales en línea líderes. A fin de incrementar el valor de su sitio para los usuarios, está usando las habilidades de sus desarrolladores de videojuegos para crear juegos interactivos en su Club Penguin y otros sitios web para ofrecer a los usuarios una experiencia en línea atractiva que los aliente a regresar. De hecho, se ha visto obligado a hacerlo debido a que compite con Nickelodeon de Viacom, que hasta la fecha le ha estado ganando la batalla, ha atraído a más visitantes a su sitio web y los ha mantenido ahí por más tiempo al ofrecerles una mejor experiencia interactiva, como los juegos. Será interesante ver cómo aumentan los ingresos de su unidad de entretenimiento por internet durante los siguientes años.

De hecho, Iger cree que su unidad de entretenimiento en internet disfrutará del mayor crecimiento durante los siguientes cinco años, a medida que los ingresos generados por distribuir su contenido de medios (películas y programas televisivos, música grabada, videojuegos, deportes e información de negocios) por internet continúan en aumento. El tremendo crecimiento de internet de alta velocidad permitirá a los usuarios observar o descargar cantidades cada vez mayores de alto contenido de ancho de banda y, por tanto, la empresa disfrutará de mayores ingresos por publicidad en línea.

PERSPECTIVAS PARA DISNEY

En 2007, los ingresos de Disney alcanzaron niveles históricos de \$35 500 millones, 5% más que el año pasado, su utilidad neta aumentó a \$4 900 millones, 26% más que en 2006, y el precio de sus acciones se disparó de \$20 a más de \$35. Las nuevas maniobras estratégicas de Bob Iger han ayudado a la empresa a recuperarse del colapso en su iniciativa durante los últimos años del reinado de Michael Eisner. Incluso en 2008, Disney parecía estar bien posicionada cuando sus ingresos de los prime-

ros nueve meses del año eran 7% mayores que en 2007, a pesar de los costos operativos más altos, en especial debido a que sus gastos para mejorar sus parques redujeron las utilidades 3%. Aunque había recesión, las acciones de Disney sólo disminuyeron 19%, mientras que las acciones del promedio de las empresas lo hicieron 36 por ciento.

Sin embargo, cuando Disney no logró las estimaciones de utilidades de los analistas en el último trimestre de 2008, sus acciones se desplomaron, y lo hicieron una vez más en la primavera de 2009, cuando los efectos continuados de la recesión redundaron en una afectación más severa de los ingresos y las utilidades. El precio de sus acciones cayó de casi \$35 a \$15, y Disney se encontró en la misma situación que otros importantes medios del entretenimiento y empresas de productos de consumo.

En mayo de 2009, Bob Iger admitió por primera vez que el cambio a gran escala de los clientes que utilizaban internet para acceder al entretenimiento digital estaba comenzando a repercutir de manera importante en las unidades de negocio de la empresa. Por ejemplo, se suscitó una gran disminución en las ventas de DVD, un componente vital de la rentabilidad de la unidad de entretenimiento cinematográfico, a medida que los consumidores trasladaban sus hábitos de expectación a internet y otros formatos inalámbricos. Los ingresos de la unidad de entretenimiento cinematográfico habían disminuido 26% en relación con el año anterior. Este cambio ya ha ocasionado profundos decrementos en el precio de las acciones de compañías periodísticas y de música grabada. Además, los ingresos de toda la empresa disminuyeron 8% a \$9 600 millones y la utilidad neta disminuyó a \$845 millones. Asimismo, los ingresos en sus cadenas de cable más populares, como Disney Channel y ESPN, aumentaron 2% a \$2 450 millones, pero los ingresos publicitarios en ABC disminuyeron 14% a \$1 450 millones, lo cual explica por qué Iger estaba ansioso de hacer la negociación Hulu.com con la esperanza de hallar una fuente en línea de ingresos publicitarios que reemplazaran aquellos que perdió en las cadenas de televisión. La recesión también había generado un decrecimiento de 45% en los ingresos de su unidad de parques y hoteles para llegar a los \$2 670 millones, puesto que la asistencia a los parques de diversiones estadounidenses de la empresa y la ocupación en sus hoteles nacionales disminuyó 5%; la merma hubiera sido peor de no haber sido por el programa de descuentos emprendido por Disney para ofrecer a los visitantes “cuatro noches por el precio de tres” y reducir los precios de sus atracciones y restaurantes.

CASO 28

EL NACIMIENTO DE IBM

Desde sus orígenes como una empresa que desarrollaba instrumentos para medir el tiempo, IBM creció hasta convertirse en el fabricante de computadoras más grande del mundo. En su punto más alto en 1966, sus acciones tenían un valor de \$140; en 1993 se negociaban a \$42 y los accionistas habían perdido cientos de miles de dólares de sus inversiones. ¿Cómo una empresa descomunal como IBM pudo caer tan bajo? ¿Cómo las fortalezas de la empresa que contribuyeron a su éxito pudieron haber provocado su caída? ¿Por qué IBM perdió el control de sus clientes y mercados? Para comprender los problemas que enfrenta en la actualidad, es necesario observar el pasado de esta empresa y la forma en que su estrategia y estructura se desarrollaron con el tiempo.

ANTES DE LA COMPUTADORA

En 1900, Charles Flint, un financiero y comercializador de armas, poseía, entre otros negocios, la International Time Recording Company (ITR), un fabricante de relojes, y Computing Scale Company of America, un fabricante de básculas y máquinas rebanadoras de alimentos.¹ Estos dos fabricantes de máquinas constituyeron las semillas de lo que más tarde se convirtió en IBM. En busca de nuevos mercados para sus productos, ITR comenzó a fabricar otros tipos de máquinas para medir el tiempo que, entre otras cosas, permitieron a la compañía telefónica Bell en rápida expansión medir el tiempo de las llamadas de larga distancia de sus clientes. Para 1910, ITR se había convertido en el líder de la industria de registro del tiempo y sus ventas superaban el millón de dólares. El producto principal de Computing Scale era una báscula que pesaba artículos y calculaba el costo

por unidad; la empresa también vendía rebanadoras de carne y queso a las tiendas minoristas.²

Hacia finales del siglo XIX, un ingeniero llamado Herman Hollerith inventó una máquina calculadora que clasificaba tarjetas mediante las perforaciones que contenían. Cualquier tipo de datos podía registrarse mediante perforaciones en las tarjetas con base en un procedimiento estándar; y después los datos se podían analizar de manera estadística para ofrecer una imagen de los resultados generales. Los clientes potenciales de este dispositivo eran organizaciones, como agencias gubernamentales, ferrocarriles y tiendas minoristas, que necesitaban una forma de administrar y manipular grandes cantidades de información. La Oficina Estadounidense del Censo, por ejemplo, se percató del potencial de este dispositivo para manejar sus esfuerzos de colección de datos nacionales y a Hollerith se le otorgó un contrato para administrar el procesamiento de datos del censo de 1890. Las tarjetas se perforaban y cada perforación representaba un atributo diferente del censo, como edad, sexo y origen nacional. Las tarjetas después se clasificaban de acuerdo con las perforaciones y la máquina calculadora de Hollerith generaba los datos solicitados, como las estadísticas del porcentaje de personas de cierto grupo de edad en determinado estado.

La máquina perforadora requería un gran número de tarjetas, en el caso del censo, una por cada unidad familiar, y éstas se podían usar sólo una vez, de manera que la venta de cada máquina conllevaba un ingreso por la venta de tarjetas. Por tanto, aunque las máquinas trabajaban con rapidez y precisión, su operación era costosa. Sin embargo, sus posibles usos eran ilimitados debido a que cualquier tipo de datos se podía registrar en esas tarjetas. James Powers, un empleado de la Oficina Estadounidense del Censo, se percató de inmediato del potencial

de la máquina calculadora; a partir de su experiencia con las máquinas de Hollerith en dicha oficina, comprendió sus fortalezas y debilidades. Mediante esta información, Powers se anticipó a Hollerith al inventar una máquina calculadora mejorada; gracias a sus contactos en la Oficina del Censo, logró obtener un contrato para el censo de 1910.³

Hollerith estaba en una posición difícil; había perdido a su principal cliente y carecía de los recursos necesarios para mejorar su máquina y encontrar nuevos clientes. Se acercó a Flint para pedirle que invirtiera en el negocio, pero éste, al ver en esta oferta la oportunidad de ampliar la línea de máquinas de negocios de su empresa, decidió adquirir la Tabulating Machine Company de Hollerith. En 1911, Flint la fusionó con ITR y Computing Scale para formar la Computing Tabulating & Recording Company (CTR).⁴

Aunque la máquina de Power era mejor desde el punto de vista tecnológico, Hollerith había desarrollado la práctica de sólo arrendar sus máquinas a sus clientes. A ellos les agradaba este acuerdo, pues reducía sus costos. Además, Hollerith ofrecía servicio de reparación para las máquinas, que tendían a descomponerse. Mediante los recursos de CTR, las máquinas calculadoras mejoraron de manera continua con el tiempo, para arrendar nuevas y mejores máquinas a los clientes. Estos arrendamientos supusieron para CTR una fuente continua de ingresos, pero lo más importante es que a cada uno de sus clientes se le pedía que comprara sus tarjetas de perforación; 75% de los ingresos de la tabulación provenían de la venta de tarjetas para perforación, mientras sólo 25% provenía del arrendamiento de las máquinas. En 1912, las utilidades de CTR llegaron a \$541 000, dos tercios de las cuales provenían de ITR. Sin embargo, su división de máquinas de tiempo vio aumentar sus ingresos a \$613 000 en 1913; la mayor parte de este incremento provenía de las calculadoras. Esto resultó ser muy importante para CTR, porque al año siguiente, 1914, las utilidades se desplomaron a \$490 000 debido al declive en el sector relojero, y el negocio de las calculadoras mantuvo a flote a la empresa.⁵

Thomas Watson llega a CTR

En 1914, para desarrollar el negocio de CTR, Flint aceptó contratar a Thomas Watson, como gerente general de CTR.⁶ Watson había sido empleado de National Cash Register (NCR), otro importante fabricante de máquinas para negocios, a la que Watson se había unido en 1895 cuando tenía 21 años de edad. Watson sentía pasión por las ventas y comenzó a vender pianos, máquinas de coser y órganos cuando tenía 18 años de edad. Sin embargo, la oportunidad de ganar grandes comisiones eventualmente lo llevó a NCR, donde un mentor se interesó en su carrera y lo ayudó a desarrollar habilidades de ventas hasta convertirlo en el vendedor estrella de NCR en menos de tres años. Watson fue nombrado gerente de la división NCR en 1899.⁷

Para aprovechar el talento de Watson, NCR le asignó la creación de una empresa independiente, llamada Watson's Cash Register y Secondhand Exchange, mediante los fondos de NCR para vencer a sus competidores en el mercado de las cajas registradoras usadas. Tal como NCR tenía un monopolio virtual sobre la venta de cajas registradoras nuevas, Watson se dispuso a monopolizar este mercado, lo cual logró reduciendo sus precios más que los de sus competidores. Con sus negocios en decadencia, NCR adquirió a sus competidores. En 1912, Watson y 29 otros gerentes de NCR fueron acusados de violar las leyes antimonopolio. Watson fue multado y sentenciado a un año de prisión; sin embargo, aunque ganó la apelación, decidió abandonar NCR. Tenía otras ofertas en las industrias de las embarcaciones, automóviles y minoristas, pero como quería usar su conocimiento de las máquinas de negocios, aceptó la oferta en CTR.⁸

La carrera de Watson en NCR fue importante debido a que implementó muchas de las prácticas de ventas de NCR en CTR. Aunque los competidores de NCR tenían cajas registradoras de mejor calidad que NCR, ésta solía vencerlos debido a la forma en que organizaba y recompensaba a su personal de ventas. Contaba con un buen equipo de vendedores a quienes otorgaba territorios exclusivos y pagaba con base en comisiones. Esto lo hacía perseguir de manera agresiva todas las oportunidades de venta en sus territorios. De manera continua llamaban a los clientes y construían relaciones personales sólidas con ellos. Esta estrategia de ventas fue producto del líder de NCR, John Patterson, quien creía que un producto no valía nada hasta que se vendía. Patterson insistía en que los vendedores de NCR respondieran de inmediato a las llamadas de reparación y les infundió la idea de que estaban vendiendo un servicio, no sólo un producto. NCR creó una escuela de capacitación en 1894 para sus vendedores; también estableció el “club de los cien puntos” de NCR, que reconocía y recompensaba a los vendedores que habían superado sus cuotas. Los miembros de este club recibían bonos y viajes a convenciones en las grandes ciudades, cobertura en el periódico de la empresa y felicitaciones de Patterson.⁹ Como se describe a continuación, Watson aprovechó este conocimiento adquirido de las prácticas de ventas de NCR y lo aplicó en CTR. Sin embargo, también aprovechó sus cualidades emprendedoras.

dedoras para percibir las necesidades insatisfechas de los clientes. Estaba fascinado con el potencial de la máquina calculadora perforadora de tarjetas.

En 1904 Watson vio a un amigo en Eastman Kodak usando una máquina calculadora perforadora para monitorear a su personal de ventas. Cada vez que se completaba una venta, los datos se ingresaban a una tarjeta, que se clasificaba y tabulaba cada mes para generar informes de lo que cada persona había vendido, qué productos se vendían mejor en qué regiones, etcétera. Las tarjetas eran registros permanentes que podían archivarse, acumularse e imprimirse de manera automática.¹⁰ El sistema de perforación de tarjetas eliminó los trabajos aburridos como copiar los registros en los libros de contabilidad y llenar fracturas. Además, las máquinas eran baratas en relación con los oficinistas encargados del registro confiable y rápido. Por tanto, como gerente de CTR, Watson estaba más interesado en la parte de las máquinas calculadoras del negocio, aunque el negocio de la medición de tiempo generara las ventas y las utilidades más altas.

Cuando Watson fue nombrado presidente de CTR en 1915, después de NCR, convenció a Flint de que CTR debía dedicar la mayor parte de sus recursos a desarrollar la parte tabuladora del negocio. Watson implementó un plan para fabricar nuevos tabuladores, grabadoras e impresoras para imprimir el trabajo de la máquina tabuladora. Para lograr este nuevo plan, la empresa financió el desarrollo de un laboratorio de investigación para mejorar las máquinas tabuladoras y estableció instalaciones para capacitar al personal de ventas. Su meta era crear un equipo de ventas parecido al de NCR y producir mejores máquinas tabuladoras que los competidores de CTR. Para obtener los ingresos necesarios a este fin, Watson licenció su tecnología a empresas extranjeras para que produjeran y vendieran las máquinas tabuladoras en mercados extranjeros. Los licenciatarios pagaban una regalía a CTR basada en ventas. Éste fue el principio de la estrategia internacional de CTR. En menos de dos años, su laboratorio de investigación creó una nueva línea de tabuladores que eran más fáciles de usar que los modelos de los competidores y a precios más bajos y condiciones de arrendamiento favorables. Powers era el principal competidor de CTR en esa época.

Para competir con Powers, que tenía tabuladores tan buenos como CTR, Watson utilizó la estrategia que NCR había desarrollado en el negocio de las cajas registradoras: Watson, al igual que Patterson, enfatizaron que el rol del vendedor era ofrecer un servicio al cliente de buena calidad, no sólo arrendar e instalar una máquina. Estableció el “Club del cien por ciento” para recompensar a

los vendedores, y aquellos que cumplían con sus cuotas eran homenajeados en las convenciones. A los empleados se les remuneraba con base en comisiones, que se incrementaban cada año.¹¹ Además, los empleados recibían remuneraciones superiores y buenas prestaciones, y la política de la empresa de promociones internas hicieron posible a los empleados trabajadores avanzar con rapidez dentro de la organización.¹² Estas prácticas laborales facilitaron que CTR atrajera y retuviera buenos empleados y obtuviera el compromiso de su personal.¹³

Para 1917, las ventas de CTR aumentaron a \$8.3 millones en comparación con \$4.2 millones en 1914. Las tres divisiones estaban teniendo un buen desempeño. Los productos de Computing Scale se usaban ahora en astilleros y fábricas de todo Estados Unidos para medir la cantidad de productos, como tornillos y tuercas. ITR tuvo ventas históricas debido a la Primera Guerra Mundial. CTR había arrendado 1 400 tabuladores hacia el final de la guerra. Casi todas las grandes compañías aseguradoras, de ferrocarriles y agencias gubernamentales utilizaban los tabuladores de CTR. Además de arrendar las máquinas, las ventas de tarjetas para perforar también estaban aumentando y contribuyendo a los ingresos de la empresa. En 1919 CTR lanzó una nueva impresora que presentaba los datos recabados y analizados en las tabuladoras Hollerith y clasificadores de tarjetas. La impresora también tenía un precio menor que el de la máquina producida por Powers y era tan exitosa que CTR tenía una lista de espera para su venta. Watson planeó construir una nueva planta de producción para satisfacer la alta demanda.¹⁴

Los grandes gastos en investigación y desarrollo y la formación de un personal nacional de ventas capacitado significaron una tremenda carga a los recursos de la empresa. Era tan severa que los ingresos por ventas disminuyeron de un nivel histórico de \$16 millones en 1920, a \$10.6 millones en 1921, debido al desplome económico, CTR estaba en problemas y necesitaba fondos externos para sobrevivir. Por fortuna para la empresa, Guaranty Trust Bank prestó a CTR el dinero que necesitaba para hacer frente a sus obligaciones actuales. En 1922, los ingresos por ventas repuntaron, y la empresa pudo obtener utilidades. Sin embargo, tenía que reducir los costos en cualquier área, incluida la de ventas y de investigación y desarrollo. CTR aprendió a no permitir que los balances generales disminuyeran tanto y a implementar políticas de bajos dividendos, altos ingresos y controles cuidadosos a los costos. Además, la empresa rehusó introducir a nivel internacional nuevos productos hasta que se hubiera desarrollado un mercado para su nueva variedad de máquinas tabuladoras.¹⁵

Watson fue nombrado presidente de CTR en 1924 y rebautizó a la empresa como International Business Machines (IBM). Este nombre no sólo representaba una imagen integrada de las tres principales líneas de productos de la empresa, también indicaba la dirección que Watson planeaba para la misma: ofrecer máquinas de negocios avanzadas tanto para los mercados nacionales como extranjeros.

La estrategia de IBM a partir de la década de los veinte en adelante consistió en producir y arrendar máquinas de negocios que recabaran, procesaran y presentaran grandes cantidades de datos. De 1924 a 1941, el negocio principal de IBM era la producción y el arrendamiento de máquinas tabuladoras de tarjetas, y las tarjetas para perforar eran las que más contribuían a los ingresos de la empresa. A medida que la tecnología de las máquinas tabuladoras mejoraba cada vez más, podían clasificar 400 tarjetas por minuto e imprimir pagos de nómina y etiquetas de direcciones. Las empresas usaban cada vez más estas máquinas para llevar registros de sus empleados, proveedores y cuentas de clientes.¹⁶ Las empresas solían arrendar máquinas IBM, quien desarrollaba un sistema específico de perforación de tarjetas para satisfacer las necesidades de cada cliente.¹⁷ Por ejemplo, IBM desarrolló un sistema de codificación adecuado para las necesidades de procesamiento de información de cada cliente.

Muchas empresas reconocieron el potencial de las máquinas tabuladoras de tarjetas. Aunque Powers Accounting Machine Corporation había sido por mucho tiempo competidor de IBM, surgieron otros nuevos como Burroughs, NCR, Remington Rand y Underwood Elliot Fisher. Underwood fundado en 1927, dominaba la industria de las máquinas de escribir con su Model 5 y tenía vendedores tan buenos como los de IBM, mientras Burroughs era el líder en máquinas sumadoras. En esa época, IBM no estaba interesada en producir en masa máquinas como las de escribir y las máquinas sumadoras, a menos que éstas pudieran formar parte del sistema tabulador. Su estrategia consistía en arrendar sus máquinas y después darles soporte con representantes de servicio capacitados que estuvieran disponibles para resolver los problemas de los clientes y hacer sugerencias para mejorar su procesamiento de información a medida que sus negocios cambiaban. El arrendamiento dio a IBM varias ventajas competitivas sobre Burroughs, NCR y Remington Rand, todos vendedores de máquinas. Primero, permitió a la empresa conservar el control sobre tecnología antigua que no se podía revender en el mercado de artículos usados (un problema con el NCR se había encontrado). Segundo, el arrendamiento era más fácil para los clientes, debido a que no los obligaba a desembolsar grandes cantidades de capital o a comprar

máquinas obsoletas. Tercero, el arrendamiento ofreció a IBM un flujo de efectivo estable. Además, al arrendar máquinas, IBM también podía obligar a sus clientes a comprarle los cientos de tarjetas que usaban cada mes. Esta práctica provocó que se le interpusiera una demanda antimonopolio en 1936. La Corte Suprema declaró que IBM debía dejar de exigir a sus clientes comprarle a él sólo tarjetas. Sin embargo, este fallo no tuvo repercusiones, pues IBM era el único proveedor efectivo de estas tarjetas y sus vendedores se aseguraban de mantener felices a sus clientes.

Durante las décadas de 1920 y 1930, IBM también comenzó a desarrollar tabuladores específicos para manejar tipos específicos de problemas de procesamiento de información para sus clientes. Por ejemplo, desarrolló una máquina de pruebas para los bancos que podía clasificar y sumar cheques, un proceso que requería mucho trabajo. Esta máquina de pruebas, llamada la IBM 405, y lanzada en 1932, se convirtió en el producto más rentable de IBM en esa época. La 405 constaba de una perforadora, un clasificador y una máquina contabilizadora. Los operadores hacían perforaciones en las tarjetas que representaban los datos. El clasificador colocaba las tarjetas en los recipientes adecuados. Las tarjetas se extraían del recipiente y se pasaban por las máquinas de contabilidad, que generaban impresiones de los datos y también podían imprimir cheques. Algunos clientes rentaban verificadores que se anexaban a la perforadora para asegurarse de que las tarjetas se prepararan correctamente. IBM capacitaba sin costo a los empleados de sus clientes en el uso de la 405 para asegurar la demanda de sus productos.

Para 1939, IBM era la empresa de máquinas para negocios más grande y poderosa en Estados Unidos. Poseía casi 80% de las máquinas perforadoras clasificadoras y calculadoras que se usaban para propósitos de tabulación. En este tiempo, Remington Rand y Burroughs eran competidores menores y la empresa Powers había desaparecido, incapaz de igualar los volúmenes de ventas de IBM y R&D.¹⁸

Para 1939, Watson había reorganizado las divisiones de la empresa. La división de máquinas tabuladoras se había constituido en el corazón del negocio y estaba construyendo las demás divisiones de la empresa en torno a ella. Por ejemplo, Watson decidió conservar ITR, que vendía relojes de registro, entre otras cosas, debido a que los clientes compraban muchas tarjetas de control, similares a las tarjetas de perforación. Sin embargo, liquidó la mayor parte de la división de básculas, pues ya no encajaba con el nuevo rumbo que había tomado la empresa. Por otra parte, Watson compró Electronic Typewriter Company, debido a que estaba trabajando en

consolas perforadoras. Para 1945, IBM desarrolló esta empresa para convertirla en el líder estadounidense de las máquinas eléctricas de escribir, que vendía el numeroso personal de ventas bien capacitado de IBM.¹⁹

En 1939 los ingresos totales fueron de \$34.8 millones y las utilidades de \$9.1 millones. La venta de tarjetas de perforación constituyó alrededor de \$5 millones de este total y tenían márgenes de utilidad más altos que cualquier otro producto.²⁰ Sin embargo, el inicio de la Segunda Guerra Mundial aceleró la demanda de las máquinas tabuladoras de IBM, y las ventas aumentaron a \$143.3 millones para 1943. Sin embargo, las utilidades fueron de sólo \$9.7 millones en comparación con \$9.1 millones debido a los altos impuestos al ingreso en tiempos de guerra. El mayor volumen de ventas se logró debido a que IBM creó unidades perforadoras móviles que los controladores de suministro podían llevar a las zonas de guerra, así se podía llevar la contabilidad en el campo de batalla.²¹ Por ejemplo, una unidad móvil podía enviarse a una isla del Pacífico para calcular la remuneración de los soldados. Las máquinas tabuladoras también registraban los resultados de los bombardeos, bajas, prisioneros, personas desplazadas y suministros. Se mantenía un registro en las tarjetas de perforación acerca de cada hombre reclutado y se le daba seguimiento hasta su salida del ejército.²²

LA ERA DE LA COMPUTADORA

Hacia el final de la Segunda Guerra Mundial, un equipo de investigadores de la Universidad de Pensilvania construyó una computadora que resolvía problemas matemáticos para el ejército; la máquina, llamada la ENIAC, podía calcular tablas balísticas para las grandes armas de la Segunda Guerra Mundial. En 1946, la ENIAC era la única computadora en funcionamiento del mundo. Esta computadora tenía el tamaño de una casa pequeña y constaba de 18 000 tubos de vacío, que tendían a quemarse. La construcción de la máquina costó \$3 millones, su configuración era muy lenta y difícil de usar. Sus inventores, J. Presper Eckert y John Mauchley, se dieron cuenta de que las computadoras podían suplantar a las máquinas tabuladoras perforadoras y que al final se llegarían usar en los negocios. Crearon una empresa para desarrollar y fabricar una computadora para uso comercial, la Univac (que equivalía a UNIVersal Automatic Computer). En 1948 recibieron un pedido de la Oficina estadounidense del Censo para su computadora (tal como lo había recibido Hollerith 60 años atrás), y en ese mismo año, Prudential Insurance también ordenó una.²³ Estas organizaciones eran dos de los clientes más importantes de IBM y, por tanto, estaba muy interesada en esta

nueva tecnología.²⁴ Sin embargo, en 1950, Remington Rand, que también vendía máquinas de escribir, tabuladoras, archivadores y navajas eléctricas, se adelantó a IBM y compró la empresa de Eckert y Mauchley para ganar acceso al nuevo mercado de las computadoras. Tal como Watson se había percatado del potencial de las máquinas tabuladoras, así Remington se dio cuenta del potencial de las computadoras. La carrera para convertirse en la empresa que dominaría la siguiente generación de máquinas de negocios, las computadoras, había comenzado.

IBM no ignoró los desarrollos tecnológicos en la industria de la tabulación. Para 1948 había desarrollado una máquina electromecánica llamada MARK I que medía 15.5 metros de largo por 2.5 metros de alto y costaba \$1 millón. Esta máquina era más avanzada que las máquinas tabuladoras, pero aún no era en verdad una computadora. Era más lenta que la Univac.²⁵

Los dos hijos de Tom Watson, Tom hijo y Arthur ("Dick"), se unieron a IBM al final de la guerra.²⁶ Tom hijo convenció a su padre de que IBM lo perdería todo si no adoptaba la nueva tecnología e incursionaba en el mercado de las computadoras.²⁷ Las grandes compañías de seguros como Prudential y Metropolitan Life eran clientes de IBM que se quejaban del largo tiempo y del gran espacio de almacenamiento que requería el sistema de perforación de tarjetas, y de que éste se estaba volviendo demasiado lento y engorroso para manejar el volumen de información que sus empresas estaban generando. IBM comenzó a investigar nuevos tipos de sistemas de almacenamiento, como cintas magnéticas, y buscó computadoras que usaran nuevos circuitos electrónicos para clasificar datos y manejar cálculos. Después de estudiar la computadora ENIAC, que usaba los nuevos circuitos electrónicos, Watson Jr. alentó a los gerentes del laboratorio de investigación de IBM para que reclutaran más especialistas en electrónica.²⁸ Convenció a IBM de incorporar circuitos electrónicos en las máquinas tabuladoras, pues un circuito electrónico primitivo podía llevar a cabo 5 000 sumas por segundo en comparación con 4 por segundo del mecanismo más rápido en una máquina tabuladora.

Con una actuación rápida, y con el acceso a la gran base de recursos de la empresa, IBM desarrolló una nueva máquina en 1946, la cual podía calcular las nóminas en una décima parte del tiempo que requería una máquina tabuladora. El 603 Electronic Multiplier no era una computadora de verdad; los números se procesaban a partir de tarjetas perforadas y no a partir de señales registradas en los circuitos de memoria de la máquina. La actualización de la máquina fue la 604, que tenía circuitos electrónicos que podían dividir. Cuando fue lanzada

a mediados de 1948, se vendieron miles de ellas. Ambas máquinas eran compatibles con el equipo existente de perforación de tarjetas de IBM, lo que facilitó a los clientes de ésta que actualizaran sus máquinas por las nuevas. El éxito convenció a Tom Watson, hijo y padre, de que la electrónica crecería aún con mayor rapidez. A partir de ese entonces, la empresa destinó sus recursos a desarrollar un nuevo sistema de cómputo avanzado, tal como 30 años atrás Tom padre le había apostado al futuro de CTR en las máquinas tabuladoras avanzadas.²⁹

IBM comenzó a trabajar en su primera familia de computadoras electrónicas, llamadas 701, en 1949. Tom hijo fue nombrado presidente de su división nacional en 1952, el mismo año en el que la 701 fue lanzada.³⁰ La 701 era una computadora científica para uso de laboratorios, pero no era tan avanzada como la Univac. Sin embargo, aunque Remington Rand estaba a la cabeza en tecnología, la empresa carecía de la visión de IBM, y Rand no permitía que los vendedores de tarjetas de perforación vendieran Univac. Sin embargo, Tom Jr. hizo que su personal de ventas respaldara a la computadora y pidió a los altos directivos e ingenieros que capacitaran a sus vendedores en la operación de la nueva máquina. Para 1953, IBM instaló 32 de sus computadoras 701 y tenía 164 pedidos, en comparación con las 33 instalaciones y 24 pedidos de Remington Rand.

La 702, una computadora comercial para aplicaciones contables generales, fue lanzada en 1954. Esta máquina era más rápida que la Univac, y con ella IBM asumió el liderazgo tecnológico. Para 1956, IBM tenía 87 computadoras instaladas en varios negocios y 190 pedidos, en comparación con todas las instalaciones combinadas de los demás competidores de 41 y pedidos de 40 computadoras.³¹ Como arrendaban todas sus máquinas, fue fácil para IBM que sus clientes sustituyeran sus máquinas por las más avanzadas. Cuando se desarrolló la 705 para reemplazar a la 702, y la 704 para reemplazar a la 701, IBM conservó y aumentó su participación de mercado.³² Entre 1950 y 1956, sus ingresos se triplicaron de \$214.9 millones a \$743.3 millones.³³ La tasa de crecimiento promedio de la empresa de 1946 a 1955 fue de 22%. Watson Jr. decidió ampliar la línea de productos de IBM con tanta rapidez como el mercado lo permitiera.

El éxito tecnológico de IBM se debió al cambio total que Watson hijo había impreso en la orientación, la división de investigación y desarrollo de la empresa. El laboratorio de investigación de IBM estaba dominado por ingenieros, debido a que sus máquinas perforadoras operaban en función de principios mecánicos. Sin embargo, ninguno de estos ingenieros comprendía los principios electrónicos, así que Watson hijo contrató a un nuevo jefe de laboratorio y aumentó el staff de 500 ingenieros y téc-

nicos mecánicos en 1950 a más de 4 000 ingenieros eléctricos para 1956. Watson hijo también creó un pequeño laboratorio en California especializado en dispositivos de almacenamiento. En menos de tres años, este laboratorio inventó el disco de computadora que almacenaba datos en una cinta magnética y que llegaría a ser la columna vertebral de los futuros sistemas de cómputo de la empresa.

Watson hijo también lideró el desarrollo de la IBM 650 en 1956 que ofrecía el poder suficiente de procesamiento de datos para la mayoría de las aplicaciones comerciales. La 650 era menos poderosa que la serie 700, pero mucho más barata. La 650 fue el primer contacto de miles de usuarios de tarjetas perforadoras con las computadoras. Estaba diseñada para trabajar con el equipo ordinario de perforación de tarjetas, pero hacía de este sistema uno mucho más poderoso y versátil. Por ejemplo, las compañías de seguros de vida calculaban las primas a partir de tablas actuariales basadas en edad, sexo y otros factores del cliente. Con la 650, estas tablas podían descargarse en la memoria de la computadora, y cuando se cargaba a la máquina una tarjeta de perforación con la información sobre un cliente, la computadora hacía los cálculos y generaba un total.³⁴ Antes, un oficinista tenía que calcular los totales y registrar la información en una tarjeta de perforación para fines contables; la 650 lo hacía todo.

IBM respaldó su máquina 650 con un enorme equipo de ventas, y como consecuencia de sus esfuerzos, en menos de un año, había vendido casi 1 000 máquinas. La mayoría de las computadoras se usaba en oficinas administrativas y fábricas para controlar el proceso de manufactura.³⁵ Para finales de la década de 1950, IBM tenía 75% de la participación de mercado. El resto estaba dividido entre Remington Rand, Honeywell Electronics, NCR y algunos otros. Aunque Underwood Typewriter y NCR intentaron lanzar pequeñas computadoras, la 650 tenía un mejor desempeño.

El transistor

En 1956, el transistor, desarrollado por William Shockley en Bell Labs, pesaba 100 veces menos que un bulbo. En comparación con un tubo de este tipo, el transistor requería mucho menos energía eléctrica, podía realizar cálculos a una velocidad mucho mayor y tenía el potencial de miniaturizar los sistemas de cómputo. El transistor hizo factible el diseño de una computadora más compleja y poderosa, y venderla a un precio asequible para la mayoría de las empresas.³⁶

Los investigadores de IBM habían usado con éxito el bulbo y, al igual que los ingenieros mecánicos que los antecedieron, estaban reacios a cambiar a la tecnología

de cómputo basada en transistores. Watson Jr. envió un memorando al personal de desarrollo en el que anunciaba que no se diseñarían más máquinas IBM que usaran bulbos.³⁷ Con este memorando se emprendía un impulso totalmente nuevo en los esfuerzos de investigación de IBM, que al final generó la serie computacional 7000, las primeras computadoras de IBM basadas en transistores y no en bulbos.³⁸ Sin embargo, para los científicos fue muy difícil el cableado de transistores, hasta que un ingeniero de Fairchild Semiconductor inventó, en 1959, el primer circuito integrado. Todo el tablero de circuitos tenía el tamaño de la uña de un dedo. A principios de la década de 1960, las computadoras IBM guiaron los misiles Polaris y los aviones de la fuerza aérea. Cuando los circuitos integrados comenzaron a producirse en masa, su costo disminuyó de \$1 000 por circuito en 1960 a unos centavos en 1970. IBM desarrolló generaciones sucesivas de máquinas más poderosas para explotar la nueva tecnología.³⁹

Redefinición de la industria

Para 1960, la división de computadoras de IBM se desorganizó y tenía una línea de productos compuesta por ocho computadoras nuevas basadas en transistores y varias otras máquinas de bulbos. Esto ocasionó diversos problemas a los clientes de IBM, pues estas computadoras no eran compatibles con el equipo que ya tenían. Por ejemplo, si un cliente expandía o quería actualizar su computadora, tendría que arrendar todo un equipo nuevo y reeditar todos los programas para hacer que la máquina funcionara en la empresa. La línea de producto inconexa también estaba ocasionando problemas entre el personal de IBM. La línea de productos de la empresa había crecido tanto que Watson hijo decidió fragmentar la división de procesamiento de datos en dos unidades: una para máquinas que se rentaban por más de \$10 000 al mes y otra para máquinas que se rentaban por menos de \$10 000 al mes. Sin embargo, esta división de productos ocasionó competencia entre los gerentes de las diversas líneas de producto, cada uno de los cuales luchaba por obtener recursos para desarrollar y mejorar su línea particular. Eso también ocasionó la duplicidad de los esfuerzos de investigación y desarrollo. La gama diversa de computadoras dificultaba aún más al personal de ventas de IBM aprenderse los diferentes sistemas asociados con cada computadora e informar de manera eficiente a los clientes acerca de su idoneidad para su negocio.

El impulso tecnológico de IBM había superado su capacidad para dar un servicio adecuado a sus productos. Su intento por convertirse en líder de la industria redundó en el desarrollo de una línea de producto

fragmentada que confundía tanto a clientes como a empleados. La empresa necesitaba una nueva estrategia para crecer. La respuesta de Watson hijo fue que IBM necesitaba desarrollar una línea de computadoras que satisficiera las necesidades de todo un mercado de computadoras. El proyecto se llamó System/360, nombre que representaba los 360 grados en un círculo, pues IBM quería satisfacer las necesidades de cada usuario tanto en la comunidad científica como empresarial. La 360 tenía la intención de hacer que todas las demás computadoras, tanto de IBM como de sus competidores, se volvieran obsoletas. Todas las computadoras 360 serían compatibles entre sí. Además, usarían el mismo lenguaje operativo, software, unidades de disco, impresoras, etcétera. La meta de este diseño era atrapar a los clientes en los sistemas de cómputo de IBM y dificultarles el cambio a productos de la competencia. La otra meta del sistema era hacer un mejor uso de los recursos de investigación y desarrollo de IBM y facilitar a su equipo de vendedores la venta de un paquete integrado de productos. El proyecto era desafiante pues el hardware y software debían coordinarse, así que IBM comenzó a fabricar sus partes electrónicas por primera vez.⁴⁰ IBM abrió seis plantas nuevas en todo el mundo para fabricar las computadoras System/360. Durante un periodo de cuatro años se invirtieron \$5 000 millones y se contrataron 50 000 nuevos empleados.⁴¹

La computadora mainframe System/360 fue lanzada en 1964 y se apoderó de 70% del mercado.⁴² El proyecto tuvo un inmenso éxito y colocó a IBM en una situación superior a la de sus competidores. Aunque antes de la 360, competidores como RCA, Burroughs, Honeywell, Univac y General Electric vendían máquinas que tenían un desempeño mucho mejor que las computadoras de IBM por el mismo precio, el diseño compatible y el poder de System/360 vencieron a cualquier competidor.⁴³ Además, el marketing desempeñó un rol muy importante en el éxito del proyecto, al igual que la tecnología. Aunque todos sus competidores tenían acceso a los circuitos integrados y podían fabricar una computadora avanzada, sólo IBM tenía la capacidad para vender la máquina, instalarla de manera correcta y ofrecer el servicio de calidad que le permitía conservar y mantener cautivos a los clientes.

Debido al éxito de las mainframe System/360 y al personal de ventas de IBM, la empresa pudo dominar la industria de las computadoras.⁴⁴ La 360 estimuló el crecimiento en toda la industria. En 1963 había sólo 11 700 computadoras en Estados Unidos; esta cifra se duplicó en 1965 y lo volvió a hacer en 1969. Para ese año, IBM tenía ingresos de \$7196 millones y ganancias de \$934

millones. Aunque la situación estaba enmascarada por los ingresos crecientes del comercio mundial y los intereses ganados de las inversiones, para 1970, IBM estaba iniciando su declive. El precio de sus acciones en realidad comenzó a disminuir en 1970. La empresa había crecido a una tasa anual de 22% de 1946 a 1955, pero su crecimiento fue sólo de 16% al año de 1955 a 1970 y más lento después de 1970. La razón fue que IBM estaba comenzado a enfrentar la competencia de otras empresas que habían empezando a fabricar computadoras para otros segmentos del mercado. Antes de examinar la nueva competencia en la industria de las computadoras, sería útil estudiar el alcance de las operaciones nacionales y extranjeras de IBM, a fin de comprender qué tan grande y compleja se había tornado esta empresa.

DESARROLLO GLOBAL

La entrada de IBM a los mercados globales comenzó en 1908 cuando Herman Hollerith suscribió un convenio de licenciamiento con la British Tabulating Company (BTC) para producir y vender tabuladores Hollerith en el imperio británico. Tom Watson padre continuó con la visión de Hollerith de IBM como una empresa internacional y estableció un departamento de asuntos extranjeros de IBM. Después de la Primera Guerra Mundial comenzó a construir pequeñas plantas de manufactura en Alemania, Francia y Gran Bretaña para evitar los aranceles que estos países imponían a las importaciones. Se crearon agencias de ventas y marketing por toda Europa, América Latina y partes de Asia. Las sucursales recibieron el nombre de Watson Business Machines y su función, como en Estados Unidos, era ofrecer un alto nivel de servicio al cliente para dar soporte a las máquinas de negocios de IBM. En 1935 los ingresos extranjeros eran de \$1 600 millones, cantidad en la que una vez más las tarjetas de perforación eran el principal contribuyente. Para 1939, más de 12% de los ingresos de IBM provenía de operaciones extranjeras.

Durante la Segunda Guerra Mundial, los gobiernos de Europa y Japón incautaron las plantas de IBM. Sin embargo, a pesar de que su planta alemana, que contribuía con 50% de los ingresos del departamento de asuntos extranjeros, estaba en ruinas, para 1945, los ingresos extranjeros fueron de casi \$2 millones. Después de la guerra, la planta británica de la empresa se convirtió en la instalación más grande fuera de Norteamérica. En 1949 IBM renegoció el convenio de 1908 con BTC, donde ésta recibiría una licencia gratuita no exclusiva sobre todos los productos actuales de IBM, a cambio de

permitirle vender sus nuevos productos por medio de su propia organización de ventas. Este convenio redundó en la creación de una nueva subsidiaria llamada IBM UK, que vendía nuevas computadoras avanzadas de IBM y pronto dominó los mercados británico y europeo.

En 1949, Dick Watson, que hablaba alemán, francés, italiano y español, fue puesto a cargo de las operaciones internacionales de IBM. En 1950, el departamento de asuntos extranjeros cambió su nombre por el de IBM World Trade Division y se convirtió en una subsidiaria independiente que recibiría el soporte financiero y de productos de la división nacional de IBM, pero operaría por su cuenta. Para 1950, la World Trade Division tenía 10 plantas que fabricaban máquinas y más de 20 que producían tarjetas en todo el mundo. La World Trade Division operaba en 58 países mediante subsidiarias como IBM Deutschland, IBM France y muchas unidades más pequeñas en América Latina y África.⁴⁵

De los 16 000 empleados de World Trade en 1954, sólo 200 eran estadounidenses, pues Dick Watson pensaba que lograrían un éxito mayor si cada subsidiaria era responsable de las necesidades de su región o país. Él pensaba que se podía alcanzar mayor éxito si cada subsidiaria tenía capacidad de respuesta a las necesidades de su región o país. Dick Watson estableció estándares muy altos para la World Trade Division, contrató buen personal como gerentes nacionales y era sensible a las costumbres locales. Por ejemplo, el personal de la subsidiaria alemana estaría compuesto por alemanes que pudieran tener capacidad de respuesta ante las necesidades de sus clientes alemanes y comprender sus problemas específicos.⁴⁶ Para 1967, los ingresos extranjeros fueron de \$1 600 millones y las ganancias netas fueron de \$209 millones. Las ventas de World Trade eran equivalentes a las ventas nacionales de IBM. Aunque IBM operaba en 130 países, Europa representaba dos terceras partes de los ingresos extranjeros.⁴⁷ En 1970, Dick Watson renunció a IBM para convertirse en el embajador de Estados Unidos en Francia. Con su partida, la World Trade Division se dividió además en regiones mundiales: Europa, Medio Oriente, África, América y Lejano Oriente. Para 1970, los ingresos extranjeros habían aumentado a \$3 500 millones.⁴⁸

OPERACIONES NACIONALES

IBM Domestic, liderado por Tom Watson hijo, se limitaba a las operaciones en Estados Unidos, pero como empresa matriz, también era responsable de la investigación y desarrollo y el financiamiento de las operaciones de toda la empresa.⁴⁹ El rápido crecimiento de la organización

comenzó a generar enormes problemas para la misma. Para 1950, IBM no sólo diseñaba y fabricaba muchos modelos diferentes de computadoras, también diseñaba y fabricaba muchas de sus partes componentes, como unidades de disco y transistores, y equipo periférico como impresoras, unidades de almacenamiento de archivos y servidores. La variedad de las actividades de la empresa había experimentado un enorme aumento, la estructura operativa de IBM se había rezagado en relación con el crecimiento de la empresa, lo cual comenzó a ocasionar muchos problemas.

A pesar de este crecimiento (en 1955, la empresa alcanzó ingresos por \$500 millones), Tom Watson padre estuvo al frente de la empresa hasta su retiro en 1955 y supervisaba todas las operaciones de IBM; una gran cantidad de altos directivos estaba siempre esperando verle. No existía ningún organigrama formal, pues Watson pensaba que las personas debían interesarse en todos los aspectos de las actividades de IBM en lugar de enfocarse en funciones específicas. La empresa no tenía una cadena de mando clara, no tenía políticas de descentralización que dieran a los gerentes de nivel más bajo el derecho de tomar decisiones independientes y no había un proceso formal de planeación o política de negocios. El conocimiento estaba en la cabeza de los empleados y la estrategia surgió de manera gradual, con el tiempo a partir de discusiones y negociaciones entre Watson padre y su equipo de la alta gerencia.

Después del retiro de Watson padre, Tom Watson hijo y Al Williams, presidente de IBM en aquella época, decidieron elaborar un organigrama para ver quién le reportaría a Watson. Encontraron que de 38 a 40 altos directivos le reportaban directamente. Fue evidente que este estilo de administración tan centralizado no podía continuar si la empresa en rápido crecimiento quería permanecer en la cima de la industria de la computación. Las decisiones no tomadas se habían acumulado debido a que los gerentes carecían de la autoridad para tomar decisiones.

Watson hijo quiso romper con el estilo de toma de decisiones autocrático y centralizado de su padre, así que aceleró el proceso, y él y Williams reorganizaron la estructura operativa de IBM para descentralizar el control hacia los gerentes a quienes se dio la responsabilidad de administrar las diferentes áreas funcionales de la empresa. El organigrama que diseñaron colocó a Red Lamotte a cargo de las ventas y de la investigación y desarrollo, y a Al Williams a cargo de las finanzas, mientras que Watson hijo asumiría el control de la estrategia de la empresa. Sin embargo, esta reorganización tan sólo dividió el caos que reinaba entre tres personas en lugar

de una; aún había demasiados gerentes que reportaban a los tres altos directivos y éstos eran incapaces de controlar las operaciones de IBM. Fue así que, en 1956, IBM se reorganizó en líneas divisionales. IBM Domestic se separó en cinco divisiones: la división de ingeniería de campo, que atendía sobre todo a clientes comerciales; la división de sistemas federales, que atendía a las agencias gubernamentales; la división de manufactura de sistemas, que fabricaba las computadoras; la división de manufactura de componentes; y la división de investigación, que realizaba actividades básicas de investigación y diseño. En cada división, un gerente general tomaba las decisiones. La World Trade Division continuaría operando con independencia de la división nacional ahora separada.⁵⁰

Esta estructura divisional aseguró que cada directivo tuviera tareas claramente definidas. Watson hijo creó un equipo de altos directivos conformado por seis personas: él y los encargados de cada una de las cinco divisiones para supervisar a la empresa. Cada uno de los cinco directores generales era responsable de una parte importante de IBM, y Watson hijo supervisaba a toda la empresa. Él afirmaba que su capacidad para elegir y conservar a un equipo de alta gerencia inteligente era su mayor contribución a IBM.⁵¹ Creó un staff corporativo de expertos en ventas y marketing, finanzas, manufactura, personal y comunicaciones para que lo asesoraran y supervisaran las actividades de las divisiones. El staff corporativo era visto como un equipo de gerentes consultivos, mientras que los directores divisionales eran vistos como gerentes de línea, responsables de los resultados operativos reflejados en la utilidad neta. Los gerentes de línea eran responsables de alcanzar las metas de producción, lograr las cuotas de ventas e incrementar la participación de mercado. Los gerentes de staff daban asesoría a los gerentes de línea; los encargados de las divisiones, que eran sus superiores, transmitían las políticas de las oficinas corporativas a sus divisiones operativas y se aseguraban de establecer cada objetivo y de que éste se lograra. Cada gerente de línea sería evaluado tan sólo en función de los resultados de su unidad, y cada gerente de staff sería evaluado con base en su esfuerzo por lograr hacer de IBM un líder mundial.

La estructura divisional de IBM produjo muchas tensiones entre el personal corporativo (staff) y el divisional (de línea). Por ejemplo, como parte de sus roles, los gerentes de sistemas solían identificar problemas que debían resolverse y escribirían memorandos a los gerentes de línea en los que sugerían cómo resolverlos. Sin embargo, los gerentes de línea consideraban esto como una interferencia e intromisión en sus áreas de opera-

ciones. Comenzaron a proteger sus territorios del personal corporativo que no tenía autoridad directa sobre los directores divisionales. Para resolver estas tensiones, Williams creó un sistema frenos y balances en IBM llamado “administración de contención”. Este sistema obligaba tanto a los gerentes de staff como de línea a reunirse y los alentaba a debatir los méritos de una idea; ningún plan operativo era definitivo sin la aprobación del staff. Cuando los gerentes de línea y de staff no se ponían de acuerdo, el problema era enviado al comité de administración corporativa, a los seis altos directivos. Sin embargo, con el tiempo un número creciente de asuntos se enviaban a los altos directivos de la organización para su solución y se aceptaba que la alta gerencia resolviera importantes cuestiones estratégicas. Por tanto, a pesar de la política proclamada de Watson de descentralización de la autoridad a los directores divisionales y sus subordinados, gran parte de la toma de decisiones de IBM permaneció centralizada en la cima de la organización. Los directores de la división mainframe de IBM, su principal fuente de ingresos, tenía el mayor poder en la toma de decisiones corporativa.

La política de IBM de empleo perdurable, lealtad y compromiso con los objetivos de la organización, se fortalecieron durante este periodo y la empresa se volvió famosa en toda la industria por su seguridad laboral y buenas remuneraciones.⁵² Con su alta tasa de crecimiento, las promociones internas fueron fáciles de alcanzar y los empleados ascendían con rapidez por los diferentes niveles corporativos. En 1955 se ofrecieron por primera vez las opciones de compra de acciones para los emplea-

dos. En 1966 se pidió a los gerentes que asistieran a una escuela de administración interna de IBM, donde recibían capacitación sobre la filosofía de la organización en lo referente a comunicaciones, ventas y esfuerzos de servicios, juntas y trato a los empleados (como visitar a los trabajadores con cónyuges enfermos).⁵³ Esta política enseñó a los empleados la forma de IBM de hacer las cosas y ayudó a cimentar la cultura corporativa de la empresa y su estilo de hacer negocios.

NUEVA ADMINISTRACIÓN Y NUEVOS DESAFÍOS

En 1970 Dick Watson renunció para convertirse en el embajador de Estados Unidos en Francia, y Tom Watson hijo sufrió de un infarto que lo hizo retirarse en 1971. Cuando Tom Watson hijo designó a T.V. Learson como CEO en 1971, el periodo del control de la familia Watson sobre IBM llegó a su fin. IBM era la empresa de cómputo más grande y más exitosa del mundo y había logrado un completo dominio sobre la industria computacional global. La pregunta para Learson era, ¿qué nuevos desafíos podría confrontar IBM? ¿Cómo debía usar su vasta cantidad de recursos para explotar un mercado computacional que estaba creciendo a pasos agigantados? ¿Cómo podría la empresa explotar su posición privilegiada para dominar el mercado computacional en el futuro? Las respuestas no tardarían en llegar.

Notas

1. David Mercer, *The Global IBM* (Nueva York: Dodd, Mead & Co., 1988), 27-31.
2. Robert Sober, *IBM: Colossus In Transition*, (Nueva York: Times Books, 1981), 11.
3. Ibid. 15-19, 21.
4. David Mercer, *The Global IBM*, 27-31.
5. Robert Sober, *IBM: Colossus in Transition*, 49-59.
6. David Mercer, *The Global IBM*, 31-42.
7. Robert Sobel, *IBM: Colossus in Transition*, 32-38.
8. Ibid. 49-59, 61.
9. Ibid. 24, 27-30.
10. Thomas Watson Jr. y Peter Petre, *Father Son & Co.: My Life At IBM And Beyond*. (Nueva York: Bantam Books, 1990), 70.
11. Robert Sober, *IBM: Colossus in Transition*, 49-59, 61.
12. David Mercer, *The Global IBM*, 31-42.
13. Robert Sober, *IBM: Colossus in Transition*, 62.
14. Ibid. 63.
15. David Mercer, *The Global IBM*, 31-42.
16. Thomas Watson Jr. & Peter Petre, *Father Son & Co.*, 70.
17. David Mercer, *The Global IBM*, 31-42.
18. Robert Sobel, *IBM: Colossus in Transition*, 72, 75-82, 86-87, 92.
19. Ibid. 83.
20. Ibid. 84.
21. David Mercer, *The Global IBM*, 31-42.
22. Thomas Watson Jr. & Peter Petre, *Father Son & Co.*, 112.
23. “The Machine That Changed the World.”
24. Thomas Watson Jr. & Peter Petre, *Father Son & Co.*, 192.
25. Ibid. 190.
26. David Mercer, *The Global IBM*, 41-43.
27. “The Machine That Changed the World.”
28. Thomas Watson Jr. & Peter Petre, *Father Son & Co.*, 24-35.
29. Ibid. 136-137, 189, 192.
30. Ibid. 24-35.
31. Ibid. 243.
32. Robert Sober, *IBM: Colossus in Transition*, 127-128.
33. David Mercer, *The Global IBM*, 46.

34. Thomas Watson Jr. & Peter Petre, *Father Son & Co.*, 244.
35. “The Machine That Changed the World.”
36. “The Machine That Changed the World.”
37. Thomas Watson Jr. & Peter Petre, *Father Son & Co.*, 24-35.
38. Lewis, 92-98. BW 14 de febrero de 1988, 92-98.
39. “The Machine That Changed the World.”
40. Thomas Watson Jr. y Peter Petre, *Father Son & Co.*, 292, 346-350.
41. David Mercer, *The Global IBM*, 51.
42. Lewis, 92-98. BW 14 de febrero de 1988, 92-98.
43. Thomas Watson Jr. y Peter Petre, *Father Son & Co.*, 346-350.
44. Roben Sober, *IBM: Colossus in Transition*, 169.
45. Ibid. 131-137, 197-199, 202, 204.
46. David Mercer, *The Global IBM*, 251-254.
47. Robert Sober, *IBM: Colossus in Transition*, 131-137, 197-199, 202, 204.
48. Ibid. 203-204, 207.
49. “The Intimate Tale of IBM’s First Family.” *Fortune*, 14 de junio de 1990, 92-132. Extracto del libro *Father, Son & Co.: My Life at IBM and Beyond*, de Thomas Watson Jr. y Peter Petre, Bantam Books (1990).
50. David Mercer, *The Global IBM*, 52-53.
51. Thomas Watson Jr. & Peter Petre, *Father Son & Co.*, 24-35.
52. Ibid. 288-289.
53. Ibid. 24-35.

CASO 29

LA CAÍDA DE IBM

En 1971, T.V. Learson sucedió a Tom Watson hijo para asumir el cargo de presidente ejecutivo (CEO) de IBM y convertirse en la cabeza de una empresa con una participación de 75% del mercado mundial de computadoras mainframe, es decir, máquinas lo bastante poderosas para administrar las necesidades de procesamiento de información de toda una empresa. La contribución personal de Larson al surgimiento de IBM como el fabricante de mainframe dominante en el mundo fue crucial, pues lideró el desarrollo de la exitosísima serie System/360 de mainframe que generó un rápido incremento en la rentabilidad de la empresa. Las mainframe 360 de IBM automatizaron por completo los sistemas de procesamiento manual de información de las empresas, como el pago de nóminas, la contabilidad y la documentación de clientes, lo que ocasionó que las tarjetas perforables se volvieran obsoletas. Como ex gerente del programa 360, Learson entendía la importancia crucial de la investigación y desarrollo en mantener y defender la posición preeminente de IBM en el mercado de las mainframe. Debido a esto, inició y supervisó el desarrollo de IBM de nuevas series computacionales System/370 cada vez más poderosas.

Los avances técnicos disminuyeron el precio de las computadoras System/370 a 60% menos que el de las System/360, a pesar que la 370 tenía un sistema de almacenamiento mayor. Sin embargo, las 370 aún usaban el software de las 360, lo que las convertía en una actualización y no en un reemplazo. No obstante, las máquinas 370 se convirtieron en la columna vertebral de la principal línea de mainframe en IBM, desde principios de la década de 1970 en adelante. La mayoría de los avances de los que IBM dotó a sus computadoras mainframe a partir de ese entonces se diseñó para mejorar el poder de procesamiento de las máquinas 370 o el desempeño de sus diversos componentes, como software, impresoras y,

en especial, su capacidad de almacenamiento. La serie 370 se convirtió en el estándar de la industria, al que los competidores de IBM intentaban imitar y superar.

Bajo el control de Learson, y después bajo el de Frank Cary, quien fue nombrado CEO cuando Learson se retiró en 1973, IBM continuó disfrutando de su dominio en el mercado de las mainframe. Para 1980, IBM tenía un valor de mercado de \$26 000 millones, es decir, el cuádruple del que tenía en 1971.

MAYOR COMPETENCIA

Aunque el continuo dominio de IBM en el mercado de las mainframe produjo incrementos históricos en los ingresos y las utilidades cada año, su desempeño enmascaró algunos de los principales problemas que se desarrollaron durante las décadas de 1970 y 1980. El problema principal, del que Cary se percató desde 1970, fue que el mercado de las computadoras mainframe estaba comenzando a madurar. Casi cualquier empresa grande en Estados Unidos poseía una computadora mainframe, así como la mayoría de las instituciones científicas y de educación superior. Además, IBM también había saturado el mercado internacional. En consecuencia, la tasa de crecimiento de la empresa decaía; aunque sus ingresos aumentaban, el nivel al que lo hacían era cada vez más lento. La competencia por parte de empresas que intentaban hallar formas de atraer a los clientes de IBM y participar de los grandes ingresos en el mercado de las mainframe, iba en ascenso. Sus principales competidores en esa época eran Amdahl, Honeywell, Burroughs, Univac, NCR y Control Data.

Muchas de estas empresas comenzaron a ofrecer a los clientes de IBM sistemas mainframe a un precio más

Este caso fue preparado por Gareth R. Jones, Texas A&M University. Copyright © 2009 por Gareth R. Jones. Todos los derechos reservados; no se puede copiar o reproducir por ningún medio físico o mecánico sin la autorización del autor.

Para los resultados financieros más recientes de la empresa analizada en este caso, vaya a <http://finance.yahoo.com>, ingrese el símbolo ticker de la empresa y descargue su último informe de su página principal.

bajo que los costosos sistemas de IBM. En un principio, IBM sólo enfrentaba la competencia de empresas que vendían equipo periférico compatible con IBM, como unidades de disco, dispositivos de almacenamiento e impresoras, a precios más bajos que los productos de IBM. Su fuerza de ventas había podido evitar tales amenazas. Sin embargo, ahora la naturaleza de la competencia estaba cambiando. Sus competidores comenzaron a vender unidades de procesamiento central (CPU) compatibles con IBM, es decir, el cerebro de la computadora y la fuente de su poder de procesamiento, más baratas y de mejor desempeño. Por primera vez, los competidores ofrecían una alternativa de precio bajo a la mainframe de IBM. Asimismo, IBM adoptó una estrategia de arrendamiento de precios altos, respaldada por un excelente servicio al cliente. Otra amenaza de precio bajo surgió de las compañías arrendadoras. Estas empresas compraban las antiguas 360 y las arrendaban en mejores términos que los que IBM ofrecía, gracias a lo que lograron atraer a los clientes de IBM preocupados por el precio. Si bien estas amenazas competitivas eran menores, eran muy preocupantes para IBM.

A partir de 1970, IBM se empezó a preocupar por la amenaza de la competencia extranjera de bajo costo en el mercado de las mainframe, después de atestiguar la caída de varias industrias estadounidenses, como la automotriz, debido al ingreso de los competidores japoneses de bajo costo. En aquella época, el precio de los circuitos integrados, el corazón de las mainframe, se desplomó y las empresas japonesas tenían la capacidad técnica de construir una computadora poderosa que pudiera igualar o superar a la IBM 370. La existencia de un competidor global de bajo costo era una amenaza importante para el dominio de IBM tanto en el mercado estadounidense como en el global.

En respuesta a la amenaza de la competencia de bajo costo, Cary anunció que IBM gastaría \$10 000 millones para construir nuevas plantas automatizadas donde se fabricarían computadoras de bajo costo durante un periodo de seis años. De esta forma, IBM pudo enfrentar el desafío que supondría que los competidores comenzaran a reemplazarla por competidores de precio bajo. John Opel, que fue nombrado CEO de IBM en 1981, también estaba preocupado por la competencia de Japón y continuó con la estrategia de producción de bajo costo de Cary. Durante su gestión, IBM gastó \$32 000 millones de 1980 a 1985 para determinar formas de reducir costos de manufactura.

La presión de IBM para reducir tales costos no encajaba con su estrategia de ofrecer un excelente servicio al cliente y emplear a su costosa fuerza de ventas para

vender y dar servicio a sus máquinas. Era poco probable que IBM pudiera competir con base en el precio, pues su servicio al cliente y actividades de soporte incrementaban en gran medida sus costos. Además, competir con base en el precio nunca formó parte de su estrategia, IBM siempre había competido con base en su capacidad única de ofrecer a los clientes un servicio de cómputo integrado y completo. Los analistas se preguntaban si Opel estaba gastando demasiado en reducir los costos de manufactura y si no se podrían invertir los \$32 000 millones de una mejor manera.

CAMBIOS EN LA TECNOLOGÍA

Los cambios en la tecnología mainframe también ocasionaron un cambio en la estrategia de IBM durante la década de 1970. Como resultado de las innovaciones tecnológicas, en particular los costos cada vez menores de los circuitos integrados, el tiempo de vida de la computadora mainframe, es decir, el tiempo de uso hasta que la tecnología se vuelve obsoleta, estaba acortándose con rapidez y los gastos de desarrollo iban en aumento. Antes, los clientes utilizaban la misma mainframe durante años. Sin embargo, ahora, IBM estaba obligada a reemplazar sus computadoras arrendadas cada dos o tres años. Esto dificultaba la recuperación de los costos de desarrollo y el cobro acostumbrado de un precio más alto sobre sus máquinas.

Debido a que el tiempo de vida de la computadora estaba reduciéndose y al aumento de la competencia de bajo costo, IBM, bajo la batuta de Cary, y después de Opel, decidió eliminar de manera paulatina el sistema de IBM que consistía en arrendar máquinas a los clientes. En lugar de ello, decidieron comenzar a vender las máquinas, un cambio importante en la estrategia de la empresa. Aunque esta maniobra aumentó los ingresos a corto plazo, tuvo importantes repercusiones para la empresa a largo plazo. Primero, el sistema de arrendamiento había unido a IBM con sus clientes y le aseguraba que cuando éstos actualizaran y expandieran sus sistemas de cómputo, la primera que recurrirían sería a IBM. Además, el arrendamiento facilitaba la estrategia de ofrecer a los clientes un servicio excelente y le garantizaba a la empresa un flujo de efectivo constante y control sobre el mercado de máquinas usadas. Con el fin del arrendamiento, IBM sería más susceptible a las fluctuaciones en la demanda de sus productos, debido a que sus clientes podrían recurrir a otros proveedores.

De 1980 en adelante, IBM comenzó a enfrentar una mayor competencia de parte de los fabricantes de clones

de 370, como el caso de empresas grandes como Amdahl (que tenía un procesador 370 más rápido que el de IBM) y Hitachi Data Systems (cuya máquina de precio bajo generó ventas históricas durante toda la década de 1980). Los clientes de IBM comenzaron a sentirse más cómodos comprando clones de 370 de empresas que también ofrecían soporte y servicio al cliente de calidad y a precio bajo. El aumento en las ventas de la mainframe más grande de IBM disminuyó de 12% anual en 1984 a 5% anual en 1990, como consecuencia de la mayor competencia. Esta situación en el campo de las mainframe contra Amdahl y Hitachi Data Systems también generó descuentos de precios, a pesar de que IBM intentara ofrecer a sus clientes un paquete único que incluía software y servicios con la adición de hardware. Los días en que IBM podía demandar cualquier precio que quisiera por sus máquinas habían llegado a su fin.

El cese de su programa de arrendamiento también generó más competencia de las compañías independientes arrendadoras de computadoras que compraban mainframe viejas y después vendían sus procesadores al precio que solía ser de sólo 10% el costo de la máquina más nueva de IBM. Estas empresas también desensamblaban mainframe para fabricar computadoras más pequeñas; por ejemplo, podían fabricar dos máquinas más chicas a partir de una máquina grande. En respuesta, IBM se vio obligada a reducir el precio de sus máquinas.

La conclusión de sus prácticas de arrendamiento, combinada con el crecimiento en la competencia de bajo costo, cambió la naturaleza de la industria de formas que la empresa ni siquiera había pensado. La estrategia de IBM ahora consistía en proteger su mercado de mainframe de los competidores y conservar a sus clientes a toda costa. Dedicó gran parte de sus cuantiosos recursos a desarrollar mainframe superiores, desde el punto de vista técnico, con lo que redujo el costo de la producción y apoyó su muy costosa, pero también exitosa fuerza de ventas.

La concentración de IBM en proteger su mercado de mainframe, la hizo ignorar las amenazas que suponía el surgimiento de nuevos tipos de computadoras. Incluso cuando se percató de esta nueva amenaza competitiva, la estructura operativa y la cultura de IBM que la convirtieron en el fabricante de mainframe líder en el mundo, también impidieron a sus directivos ver los problemas que estaban surgiendo en el entorno y reaccionar con rapidez ante los cambios que la tecnología estaba produciendo en la industria de la computación. La forma en que IBM manejó esta amenaza emergente de nuevos tipos de computadoras, como microcomputadoras, computadoras personales (PC) y estaciones de trabajo, ilustra muchos de los problemas que experimentó como consecuencia de la

mentalidad corporativa basada en la creencia de que las “mainframe reinaban en la industria”.

EL MERCADO DE LAS MINICOMPUTADORAS

Uno de los nuevos mercados de computadoras que surgieron en la década de 1970 fue el de las minicomputadoras. Éstas eran más pequeñas y tenían un precio que variaba entre los \$12 000 y \$700 000, un precio mucho más bajo que el de las mainframe. La disminución constante de los circuitos integrados durante las décadas de 1960 y 1970, hizo posible fabricar una minicomputadora que fuera asequible para la pequeña empresa y que se pudiera usar en aplicaciones científicas o técnicas especializadas. IBM había ignorado este nuevo segmento del mercado, pues prefería enfocar sus recursos al desarrollo y mejora de sus rentables series 360 y 370.

Dos investigadores del Massachusetts Institute of Technology fueron pioneros en el desarrollo de una nueva computadora más pequeña y poderosa. Fundaron la Digital Equipment Corporation (DEC) que, en 1965, lanzó la PDP-8, una computadora que podía manejar necesidades menores de procesamiento de información y ciertas tareas de negocios como pequeñas empresas, oficinas, fábricas y laboratorios. Esta iniciativa tuvo mucho éxito, y para 1968 las ventas de DEC alcanzaron los \$57 millones y sus utilidades eran de \$6 800 millones. La computadora DEC competía con el segmento más barato del mercado de la 360. La computadora se vendía bien en el sector de la investigación, pero no en el de los negocios, pues IBM dominaba este mercado gracias a su excelente fuerza de ventas. Sin embargo, DEC tenía planes de desarrollar una máquina más poderosa. A medida que crecía, expandió con rapidez su red nacional de servicio, con la intención de imitar a la de IBM.

Para enfrentar el desafío que le planteaba DEC, que aún consideraba un asunto de importancia menor, Cary formó la división General Systems en 1969. Su meta era producir la System/3, que se suponía debía ser la minicomputadora de IBM más pequeña y poderosa. Sin embargo, IBM no replanteó su tecnología o invirtió recursos para desarrollar una nueva tecnología para la minicomputadora que generara un producto idóneo para el nuevo segmento de mercado. En lugar de ello, intentó adaptar su tecnología existente de las mainframe al mercado de las minicomputadoras.

Los altos directivos de IBM habían escalado todas las posiciones desde la división de mainframe de la empresa y estaban condicionados por la idea de que el máximo poder de cómputo lo era todo. “Cuanto más grande,

mejor”, era la filosofía de todos estos gerentes. Además, las grandes máquinas significaban grandes ingresos. Los gerentes encargados de la división de mainframe de IBM consideraron que la capacidad de la minicomputadora para generar rentabilidad era insignificante comparada con los grandes ingresos generados por sus mainframe. Sin embargo, lo más importante era que la alta gerencia de IBM no deseaba la competencia interna de una nueva división de computadoras que absorbiera grandes cantidades de recursos y que pudiera cambiar la dirección y las estrategias futuras de la empresa.

El resultado fue que cuando las computadoras System/3 se desarrollaron, eran demasiado grandes y costosas para competir con la máquina DEC y demasiado pequeñas para competir con las mainframe de IBM. Esto ocasionó que su incursión en lo que se estaba convirtiendo en un segmento de mercado muy grande, fracasara. A medida que el segmento de las microcomputadoras crecía con rapidez en la década de 1970, Cary intentó incrementar la importancia del grupo de las minicomputadoras dentro de la jerarquía corporativa de IBM al reorganizar la división de procesamiento de datos de la empresa y dividirla en dos unidades: General Systems, encargada de la fabricación de minicomputadoras, y Data Systems, encargada de la fabricación de mainframe. Esperaba que este cambio obligara a los directivos de IBM a cambiar su mentalidad y apoyar la incursión de la empresa en nuevos mercados.

Tan arrraigada estaba la posición de los gerentes de la división de mainframe, que el cambio de estructura de Cary creó una inmensa rivalidad divisional entre los gerentes encargados de las mainframe y los encargados de las minicomputadoras. La división de mainframe se veía a sí misma como en competencia directa por los recursos contra la división de las minicomputadoras. Los gerentes en ambas unidades no cooperaban ni compartían recursos tecnológicos para desarrollar una nueva gama de máquinas. Cuando al final, la división General Systems produjo una minicomputadora llamada 8100, no tenía una ventaja tecnológica sobre la máquina DEC. Sin embargo, era exitosa, pues numerosos clientes de IBM habían invertido grandes sumas de dinero en las mainframe de IBM y estaban renuentes a cambiar de proveedor. Además, la excelente fuerza de ventas de IBM (aunque al principio renuente a impulsar las minicomputadoras por temor a reducir sus comisiones) podría satisfacer las necesidades de los usuarios de las minicomputadoras. Para finales de la década de 1980, se habían vendido más de 100 000 minicomputadoras. IBM y DEC eran los líderes de la industria, mientras que las nuevas empresas que habían proliferado, como Hewlett-Packard

(HP) y Wang, también aumentaban su participación de mercado.

En 1986 DEC introdujo su nueva minicomputadora VAX 9000. Ésta impactó a los gerentes de la división de mainframe de IBM, pues tenía la misma velocidad y capacidad que la mainframe 370 más grande de IBM, la 3090, pero costaba sólo 25% de su precio. Por primera vez, los gerentes de esta división se vieron obligados a aceptar el hecho de que las minicomputadoras eran sustitutos factibles de las mainframe en muchas aplicaciones. Aunque DEC ganó negocios con su nueva máquina en segmentos de mercado que antes dominaba sólo IBM, como el caso de grandes compañías de servicios financieros y centros de procesamiento de datos corporativos, aún no podía atraer a muchos de los clientes leales de IBM cautivos por los sistemas de esta empresa. Sin embargo, la participación de DEC en el mercado de las minicomputadoras creció de 19 en 1984 a 25% en 1988, mientras que la participación de IBM disminuyó de 24 a 16% en el mismo periodo.

Por último, en 1988, IBM lanzó la serie AS/400, una minicomputadora superior a la VAX de DEC. La serie AS/400 estaba basada en la tecnología RISC (cómputo de conjunto de instrucciones reducidas). Los rápidos chips RISC podían igualar y superar la velocidad de las grandes mainframe, como las propias de IBM. Numerosas empresas grandes que tenían mucho dinero invertido en las mainframe de IBM optaron por adoptar su sistema de minicomputadoras, pues era compatible con sus sistemas mainframe. Como consecuencia de este éxito, IBM aumentó su participación de mercado de alrededor de 16% en 1988 a 28% en 1992, mientras que la participación de mercado de DEC disminuyó. Ésta planeó entonces fabricar sus máquinas basadas en RISC, pero en el ínter lanzó nuevas máquinas que competían con base en el precio contra la AS/400. IBM ahora tenía un negocio de \$14 000 millones en minicomputadoras, lo cual le dio márgenes brutos de 56 por ciento.

LA COMPUTADORA PERSONAL

Otro gran adelanto tecnológico, el microprocesador o “computadora en un chip”, desencadenó el desarrollo de la computadora personal (PC), que en 1977 desarrollaron Steven Jobs y Stephen Wozniak, cofundadores de Apple Computer. Para 1980, las ventas de Apple habían crecido a \$117 millones. Una vez más, IBM se rezagó y observó cómo se creaba un nuevo segmento de mercado. Esta vez, después de reconocer los errores que cometió en el mercado de las minicomputadoras, al no actuar con la rapidez suficiente para desarrollar una máquina que

compitiera con el líder de la industria, decidió actuar para crear una máquina que competiera con la de Apple.

En el mercado de las mainframe, IBM fabricaba sus propios chips, tableros de circuitos, unidades de disco, terminales, lectores de cintas e impresoras; editó el software patentado para sus máquinas y ayudó a desarrollar software que satisficiera las necesidades de sus clientes. Como consecuencia, sus máquinas no eran compatibles con las de sus rivales que usaban su propio software y hardware patentados. Las máquinas de diferentes fabricantes no eran compatibles entre sí. Sin embargo, en 1981, en un esfuerzo por ingresar con rapidez al mercado de las PC, IBM subcontrató y compró a otras empresas los insumos que necesitaba para fabricar su PC. Por ejemplo, Intel le suministró los microchips 8088, el corazón de sus computadoras, y Microsoft proveyó el MS-DOS, el lenguaje de programación y las aplicaciones de software para la nueva máquina de IBM. Por último, las tiendas de cómputo, no la fuerza de ventas, fueron el medio por el que las nuevas PC de IBM se vendían con rapidez a los clientes individuales.

La primera PC de IBM, más poderosa que la primera computadora de Apple, se introdujo con un precio de \$1 565 en 1981. El chip 8088 de Intel tenía más memoria y era más potente que el que se usaba en la computadora Apple II, y el sistema operativo de Microsoft, el MS-DOS, era mejor que el estándar actual de la industria. Estas características, combinadas con el poder del nombre de marca de IBM, hicieron de su PC un éxito inmediato; pronto se convirtió en el estándar industrial para otras PC. Respaldados por el legendario servicio al cliente de IBM, los usuarios de negocios recurrieron por miles a estas máquinas. Para 1984, IBM tenía ya 40% de la participación del mercado de las computadoras, pero sus PC aún no podían producirse o distribuirse con la suficiente rapidez para satisfacer la enorme demanda de los clientes.

Incluso el éxito desmedido de sus PC se convirtió en una amenaza para la empresa, porque sus competidores no tardaron en imitarla; pronto los fabricantes de clones estaban vendiendo computadoras personales compatibles con IBM, tan poderosas o más que las propias máquinas de IBM. Por ejemplo, Compaq, fundada en 1981, comenzó a clonar PC de IBM y produjo una máquina de alta potencia que se apoderó de una gran participación en el mercado de los negocios de precio alto. En 1986, Compaq venció a IBM en el mercado con una máquina que usaba el nuevo y poderoso chip de Intel, el 386. Al mismo tiempo, otros fabricantes de clones, como Zenith y Packard Bell, atacaron el segmento de precio bajo del mercado de las computadoras y comenzaron a fabricar PC que vencieran a las de IBM.

IBM, amenazada tanto en el segmento de precio alto como en el de precio bajo del mercado de las PC, contraatacó con la PS/2. Tenía un canal de hardware patentado, el cual IBM se cercioró de que nadie pudiera imitar, como lo había hecho con su nueva computadora personal. Sin embargo, los clientes se resistieron a comprarla. No querían convertirse en clientes cautivos del nuevo sistema de IBM que no era compatible con el antiguo ni con sus otras inversiones en software o hardware. Frente a esta hostilidad de sus clientes y después de perder participación de mercado, IBM se vio obligada a retractarse. En 1988, comenzó a fabricar PS/2 compatibles con el estándar existente en la industria, irónicamente su propio antiguo estándar.

De pronto, IBM se dio cuenta de que ya no controlaba las reglas del juego competitivo en la industria de las computadoras personales. Sin embargo, aún fue lenta para cambiar su estrategia. A pesar del hecho de que sus rivales más baratos tenían máquinas tan poderosas como la suya, IBM aún intentó fijar un precio más alto por su producto. Como respuesta, sus clientes dejaron de comprarle. La participación de IBM en las ventas de PC en Estados Unidos disminuyó de alrededor de 37 en 1985 a 24% en 1988. Los fabricantes de clones continuaron mejorando el antiguo estándar de IBM, y la participación de mercado de la empresa disminuyó a 16.5% en 1990.

En 1991 se desató una importante guerra de precios en el mercado de las PC, producida en gran parte por la caída constante en el precio del hardware de cómputo, como los microprocesadores de Intel. IBM redujo tres veces sus precios para competir, y los precios de la PS/2 disminuyeron hasta 25%. En parte debido a la competencia de precios, una PC 386 típica, que costaba \$3 500 a principios de 1991, costaba \$1 600 a finales de 1991 y sólo \$1 200 a principios de 1992. En ese mismo año, IBM también introdujo nuevas líneas de computadoras de precio bajo, como la PS/Value Point. Esta computadora estaba orientada al segmento de mercado en rápido crecimiento, como el doméstico y los clientes empresariales que no necesitaban todas las características que contenía la costosa PS/2. Estos modelos tuvieron gran éxito y demanda. Sin embargo, IBM no mantuvo una posición dominante en el mercado de las PC; en 1992 su participación de mercado fue de 12%, la misma que su rival Apple y cerca del doble de sus rivales como Dell, Compaq y NEC.

Las guerras de precios de las PC continuaron hasta ya entrado el año 1993. En febrero de ese año, Dell Computer, un fabricante de clones en rápido crecimiento, introdujo reducciones de precios de 5 a 22% en toda su línea de productos. Como respuesta, IBM redujo los precios hasta 16% en algunos de sus modelos, como la PS/Value

Point. Apple redujo cinco veces sus precios en 1993, para alcanzar una reducción total de 33% en sus computadoras costosas, en un esfuerzo por incrementar las ventas en Estados Unidos. Los fabricantes de PC también luchaban por la distribución y la oferta de productos o servicios adicionales, como el caso de las garantías. El precio de las PC variaba entre \$500 para los clones hasta \$2 000 para las laptop a \$25 000 para los concentradores de redes. Las PC dominaban la industria, con ventas mundiales de \$93 000 millones en 1993, en comparación con las ventas de mainframe de \$50 000 millones. Tan sólo el segmento de las laptop alcanzó los \$5 670 millones en 1990. Sin embargo, IBM no tuvo un producto para este segmento de mercado sino hasta 1991. También se enfrentó a la difícil competencia del líder de mercado, Toshiba, así como a la de Apple.

En 1992, para IBM y los analistas de la industria era evidente que se había convertido en un competidor más en un mercado muy reñido. Desde 1990, la división de PC de IBM aún no era rentable. Esto debido a la intensa competencia de precios y a que sus costos eran superiores a los de sus competidores como Compaq, que actuó con rapidez para reducirlos en 1990 cuando los precios de las PC comenzaron a disminuir.

La respuesta de IBM a la competencia en la industria de las computadoras personales durante toda la década de 1980 se vio afectada por su “mentalidad mainframe”. A pesar de ser indiscutible que se desarrollaban nuevos segmentos en el mercado del cómputo y que se encontraban nuevos usos para las computadoras, los directivos de IBM aún ignoraban la amenaza potencial que suponían para sus mainframe las minicomputadoras o las computadoras personales. IBM no era la única en percibir la magnitud de los cambios en el entorno. Kenneth Olsen, uno de los fundadores del fabricante de minicomputadoras DEC, confesó en público, “Las computadoras personales son sólo juguetes” cuando discutía el desafío de las PC para las minicomputadoras, tal como IBM había hecho diez años antes, al restar importancia a la amenaza que las minicomputadoras significaba para las mainframe. La filosofía de Olsen cegó a la alta gerencia de IBM ante la posibilidad de que las potentes PC pudieran convertirse en una amenaza para la línea principal de IBM de mainframe de negocios. Este predicamento fue un tanto sorprendente, dado que la industria de las computadoras siempre había estado dominada por el cambio tecnológico. El éxito de IBM era en sí mismo el resultado de actuar con rapidez y decisión para explotar las oportunidades que encerraba una nueva tecnología: la máquina de tarjetas para perforar, el transistor y el circuito integrado.

Durante toda la década de 1980, la división de computadoras personales de IBM (que es la operación de computadoras personales más grande del mundo)

no pudo responder con rapidez a las reducciones de precios aplicadas por sus rivales ni fue capaz de introducir nuevos tipos de computadoras personales, debido a su estilo de toma de decisiones tan centralizado. Siempre que un competidor reducía sus precios, los gerentes de la división de computadoras personales tenían que obtener la aprobación del comité de dirección corporativa para reducir los suyos, un proceso que a veces llevaba meses. En consecuencia, la división de PC nunca pudo anticiparse a sus rivales. Además, tal como en el caso de las minicomputadoras, la rivalidad entre los gerentes de las divisiones de PC y de mainframe obstaculizó los esfuerzos por explotar con rapidez el potencial de los nuevos y potentes microprocesadores.

Los competidores de IBM actuaron con rapidez para incrementar la potencia de sus PC al explotar el poder de la nueva generación de microprocesadores. También alentaron el desarrollo de un software nuevo y poderoso. Este software podía vincular a las PC y convertirlas en una computadora más poderosa, como una minicomputadora o una estación de trabajo, de manera que una red de PC podía funcionar de manera tan eficaz como una mainframe, pero de manera más cómoda y sólo a una fracción del costo.

ESTACIONES DE TRABAJO

Las estaciones de trabajo son la cuarta ola de computadoras que siguió a las mainframe, las minicomputadoras y las PC. Mientras que estas últimas están diseñadas para trabajos individuales, como procesamiento de palabras y análisis financieros, las estaciones de trabajo son, en esencia, PC más poderosas diseñadas para conectarse entre sí y a una mainframe por medio de software. Las estaciones de trabajo pueden analizar resultados financieros y rastrear inventarios con mucha mayor rapidez que las PC y a un precio más bajo que las minicomputadoras o mainframe. Una red de estaciones de trabajo también puede unirse a una estación de trabajo (o minicomputadora) más poderosa, llamada servidor de archivos, que contiene los archivos y las bases de datos de una empresa o que puede recuperarlos de su computadora mainframe. El precio de las estaciones de trabajo solía variar de entre \$5 000 a \$100 000, y se desarrollaron en primera instancia para científicos e ingenieros, pero cada vez las utilizaban más los profesionales de negocios. El nuevo software de red vincula las estaciones de trabajo de manera que muchas personas pueden trabajar juntas de manera simultánea en el mismo proyecto. Estas máquinas de escritorio tienen presentaciones gráficas fáciles de usar y permiten a las personas de distintas máquinas compartir datos y software. Para 1988, el mercado de las estaciones de trabajo

era de \$4 700 millones. Las estaciones de trabajo tienen un margen de utilidad de 45%, en comparación con 58% de las minicomputadoras.

Antes de 1989, IBM era un pequeño jugador en este segmento. Después de subestimar el potencial de las computadoras personales y de lento desarrollo de minicomputadoras poderosas (no lanzó su serie AS/400 sino hasta 1988), los directivos de IBM una vez más fueron incapaces de ver el potencial de un mercado emergente. IBM tenía sólo 3.9% de la participación de mercado en 1987, en comparación con 29% de Sun Microsystems y 21% de Apollo, las dos empresas recién entrantes que fueron las innovadoras en el campo de las estaciones de trabajo. Una vez que se percataron de la importancia de este segmento de mercado, tanto IBM como DEC introdujeron estaciones de trabajo basadas en procesadores RISC, que aumentaban la rapidez de las máquinas al doble o triple al eliminar todas las instrucciones insignificantes. IBM introdujo la estación de trabajo IBM RT PC en 1986, pero la máquina no tuvo éxito debido a su microprocesador de baja potencia. A pesar de sus problemas, lanzó la estación de trabajo RS/6000 en 1989, que captó 18% de la participación de mercado para finales de 1991.

La competencia en el mercado de las estaciones de trabajo estaba en aumento como resultado del crecimiento del mercado. Para 1992, este segmento crecía 27% anual, en comparación con 5% de la totalidad de la industria de la computación. A medida que el precio de las estaciones de trabajo disminuía, cada vez más pequeñas empresas, que no podían permitirse comprar una mainframe o una minicomputadora, adquirían estaciones de trabajo. El mercado de las estaciones de trabajo también era muy importante para los grandes fabricantes de computadoras, pues éstas podían usarse en red con las mainframe. Por tanto, controlar el mercado de las estaciones de trabajo protegía el mercado de mainframe de las empresas. Para finales de 1991, el valor del mercado de las estaciones de trabajo ascendía a \$11 300 millones, e IBM enfrentaba la difícil competencia de DEC, Sun, Apollo y HP, todos vendedores de estaciones de trabajo RISC.

SOFTWARE Y SERVICIOS

Diseñar software (las instrucciones que permiten a las computadoras desarrollar tareas) y ofrecer servicio al cliente, en especial asistencia en el diseño de programas para administrar sistemas y bases de datos específicos de la empresa, han sido segmentos en rápida expansión dentro de la industria de la computación durante los pasados 20 años. IBM siempre ha notado la importancia de desarrollar software comercial que pueda vincular y unir

sus mainframe, minicomputadoras, estaciones de trabajo y computadoras personales para ofrecer a los clientes un paquete de cómputo del todo integrado. Sin embargo, no reconoció el mercado para aplicaciones de software y lenguaje operativo más general que se estaba desarrollando.

Para 1981, 33% de los ingresos totales de la industria de la computación provenía del software y los servicios, una cifra que aumentó alrededor de 50% en 1993. Aunque el software y los servicios representaban 33% de los ingresos totales de IBM para 1990, 68% de los mismos provenía del soporte a los sistemas de cómputo mainframe IBM de los clientes, lo que representó una participación de mercado menor en área de computación. Por tanto, IBM vinculada al software que da soporte a las mainframes, no estaba en una fuerte posición para competir en el nuevo mercado de software y servicios.

El que IBM no haya podido lograr el potencial que ofrecía el software, parece sorprendente, dado que había subcontratado el lenguaje operativo de su computadora personal a Microsoft y vio el éxito del sistema operativo MS-DOS. IBM estaba concentrada en las mainframe, y su creencia continua de que su hardware y software comerciales se convertirían en el estándar de la industria parecía haber sido la razón de su renuencia a ampliar y expandir sus operaciones de software. En 1980, cuando tuvo la oportunidad de controlar de manera indirecta el mercado del software al comprar una gran parte de las acciones de Microsoft a precio bajo, rehusó hacerlo.

De pronto, IBM se dio cuenta de que desarrollar software para nuevas aplicaciones sería un negocio difícil. Primero, se le dificultó reclutar programadores talentosos. No se sentían atraídos hacia la cultura corporativa conservadora y burocrática de IBM, en la que la toma de decisiones centralizada limitaba sus oportunidades para ser creativo y asumir riesgos. Segundo, los programadores talentosos de software se percataron de que podrían hacer más dinero si se independizaban; cualquier programador que pudiera desarrollar un nuevo sistema solía iniciar su propio negocio. Microsoft reconoció desde el principio este problema; en consecuencia, Bill Gates, presidente de Microsoft, da a sus programadores cuantiosas opciones de compra de acciones para alentarlos a aportar su máximo desempeño. Como resultado, muchos de ellos se han vuelto millonarios.

En el mercado actual de la computación, desarrollar software mejor y más avanzado es crucial para vender más hardware o computadoras de todo tipo. Así que, tarde como siempre, IBM emprendió un programa para forjar alianzas con muchos fabricantes de software pequeños e independientes para desarrollar con rapidez el software para sus máquinas: mainframe, minicomputadoras, estaciones de trabajo y PC. Una de las metas de

IBM fue la de rejuvenecer las ventas de sus mainframe al alentar a las compañías de software a editar programas que hicieran de las mainframe una parte clave dentro de una red de cómputo y que uniera a las computadoras personales y a las estaciones de trabajo. IBM gastó \$100 millones en 1989 para adquirir participaciones accionarias en 12 desarrolladores de software, como Interactive Images for Graphics, Inc.; Polygen Corporation para software científico; y American Management Systems, Inc., para software de mainframe. También se suscribieron convenios de marketing con varias empresas. IBM prestó a los desarrolladores de software hasta \$50 000 para solventar los costos iniciales y ocupar un lugar en el consejo de administración del desarrollador. Por ejemplo, IBM trabajó en un proyecto llamado Systems Application Architecture (SAA), que es un conjunto de reglas para los vínculos entre programas y computadoras. SAA facilitaría la creación de redes con todo tipo de máquinas, incluidas las mainframe y las PC.

En 1988, IBM creó una nueva unidad para lanzar aplicaciones de software y estableció un puesto llamado “gerente de marketing de recursos complementarios”, responsable de conectar a los socios de negocios proveedores de software con los clientes de IBM. Se esperaba que la fuerza de ventas vendiera los productos de estos socios de software, así como los productos de IBM. Aunque la mayoría de los programas era para mainframe, muchos podían adaptarse al trabajo con redes basadas en PC. El software y los servicios representaban 40% de los ingresos de IBM en 1992. IBM quería lograr 50% de los ingresos mediante la venta del software y los servicios para el año 2000.

INTEGRACIÓN DE SISTEMAS Y OUTSOURCING

Por tradición, IBM limitó sus actividades de servicio al ofrecer soporte para su software y hardware comerciales. No usó sus habilidades para analizar los diferentes aspectos del negocio de un cliente, como el control de inventarios o las operaciones de almacenamiento, y después diseñar e instalar a la medida una mezcla adecuada de hardware y software para satisfacer las necesidades del cliente, un servicio llamado integración de sistemas. Además, no reconoció el mercado en desarrollo para el outsourcing de procesamiento de datos, en el que una empresa acepta encargarse y administrar todos los aspectos de la función de procesamiento de datos para otra empresa a cambio de una cuota. Sin embargo, para 1992, la integración de sistemas y el mercado del outsourcing generaban más ingresos que el mercado de las mainframe.

El hecho de que IBM haya ignorado el segmento del mercado en desarrollo para la integración de sistemas y el outsourcing, no pasó desapercibido para uno de los vendedores estrella de IBM, Ross Perot. Cuando IBM limitó la cantidad de dinero que Perot podía ganar de las comisiones por la venta de computadoras, e ignoró su plan para abrir una división cuya función fuera ofrecer servicios de administración de datos a los clientes, para asesorarlos acerca de las formas de administrar sus archivos de datos y sistemas, Perot renunció y abrió Electronic Data Services (EDS).

El mercado de integración de sistemas y el de outsourcing ahora tenían un crecimiento anual de 19%. La absención de IBM de incursionar en este mercado a tiempo permitió a sus competidores, sobre todo a EDS y Andersen Consulting, la firma contable que desde el principio estableció una división de consultoría computacional, lograr la ventaja del primero en actuar y dominar el mercado. En esa época, EDS tenía 50% del negocio del outsourcing de almacenamiento de datos de una empresa y sus necesidades de administración, en comparación con el 6% de IBM. Andersen dominaba el mercado de la consultoría a empresas para satisfacer sus necesidades de software y hardware. IBM era líder en el mercado, sobre todo en el área de contratos gubernamentales.

Para desarrollar con rapidez una presencia en este mercado rentable, IBM comenzó a desarrollar alianzas con varias organizaciones. Formó una joint venture con Coopers & Lybrand para ofrecer consultoría de negocios en determinadas industrias. IBM también se asoció con AT&T para hacer que sus mainframe funcionaran mejor con los sistemas de administración de redes de AT&T. IBM estableció la subsidiaria Integrated Systems Solutions Corporation en 1991 para ofrecer una plataforma a la empresa para ingresar en el mercado del outsourcing del procesamiento de datos. Su negocio estaba en aumento; por ejemplo, en 1992 recibió un contrato por 10 años y \$3 000 millones para manejar los sistemas de cómputo de McDonnell Douglas Corporation. La subsidiaria tenía actividades de outsourcing para 30 empresas, incluido el Continental Bank. IBM manejaría todos los sistemas de una empresa cliente, desde mainframe y estaciones de trabajo hasta telecomunicaciones de voz y datos. También realizó una publicidad agresiva en la que anunciaba sus fortalezas y servicios en esta área.

LA NUEVA INDUSTRIA DE LA COMPUTACIÓN

Para 1990, IBM obtenía alrededor de 50% de su utilidad bruta de la venta del hardware, software, periféricos y mantenimiento de sus mainframe; 6% de

sus minicomputadoras; 18.5% de sus PC y estaciones de trabajo, y 12.4% de su software y servicios ajenos al mantenimiento. Sin embargo, el potencial futuro generador de ingresos de cada uno de estos segmentos de mercado era incierto, pues las fronteras entre ellos eran cada vez menos claras. ¿Las estaciones de trabajo reemplazarían a las minicomputadoras? ¿Una red de PC vinculadas por software avanzado a una mainframe eliminaría la necesidad de minicomputadoras o estaciones de trabajo? Desde luego, IBM era quien tenía más que ganar si hacia que sus mainframe fueran el centro de una red de cómputo, mientras que sus competidores tenían lo mismo que ganar de hacer de sus minicomputadoras y potentes estaciones de trabajo la ola del futuro.

Para 1990, IBM estaba enfrentando la competencia feroz en todos los segmentos en desarrollo del mercado de las computadoras, de parte de empresas que se especializaban sobre todo en un nicho de mercado, por ejemplo, Microsoft en el segmento de software o Sun Computer en el nicho de las estaciones de trabajo. IBM luchaba por incrementar su participación de mercado en cada segmento, pero sufriendo debido a la ardua competencia de jugadores fuertes que ya habían desarrollado su propia base de clientes leales.

Además, el mercado de las computadoras mainframe, la principal fuente de ingresos de IBM, estaba reduciéndose, pues máquinas como las PC y las estaciones de trabajo podían desarrollar las mismas tareas de las mainframe, pero a un costo más bajo. Se estimaba que mientras 80% de las utilidades de la industria de la computación de 1986 era atribuible a las ventas de mainframe, para 1991 las ventas de sistemas de computadoras mainframe representaban sólo 20%. La revolución de las PC había reducido los costos y permitido a los clientes comprar sistemas de cómputo más baratos para hacer el trabajo que antes realizaban las costosas mainframe y minicomputadoras.

Como consecuencia de este cambio, los proveedores de componentes de cómputo como chips y software fueron los beneficiados, pues su participación en las utilidades de la industria aumentaron de 20% en 1986 a 31% en 1991. Por tanto, por ejemplo, los precios de las acciones de Microsoft e Intel, que controlaban los mercados del software y de los microprocesadores, se dispararon. Un crecimiento similar ocurrió en los precios de las acciones de Conner, Quantum y Seagate, que dominaban el mercado de las unidades de disco, así como Andersen Consulting y EDS, líderes en la integración de sistemas. Sin embargo, el precio de las acciones de IBM disminuyó de manera sorprendente, de \$160 en 1987 a menos de \$50 en 1992.

Para luchar contra la tendencia hacia las PC y estaciones de trabajo, IBM intentó hacer de su computadora

370 el componente central de una red de computadoras que vincula a los usuarios individuales con la mainframe. Sin embargo, esto no sucedió, pues el crecimiento en las ventas para su mainframe más grande, la 370, disminuyó de 4% anual en 1990, a menos de 2% anual en 1992. Incluso muchos de los usuarios de la 370 de IBM comenzaron a cambiarlas por las minicomputadoras IBM AS/400, pues podían realizar la misma tarea con más facilidad y de manera más económica. El mercado de las mainframe se había convertido en el tercer mercado más grande después de las PC y las minicomputadoras.

IBM CONTRAATACA

En 1985, John Akers fue nombrado en CEO y se le encomendó la tarea de usar los vastos recursos de IBM para convertirla en líder del mercado en los nuevos segmentos rentables de la industria de la computación y reducir la dependencia de sus mainframe. Asumió el poder de una empresa en la que los gerentes aún eran arrogantes y complacientes y creían en el predominio de IBM, a pesar de los signos de alarma de que había perdido su ventaja competitiva. El comité de la alta dirección, integrado por gerentes de su división de mainframe, parecían incapaces de tomar el tipo de decisiones innovadoras que permitirían a IBM responder con rapidez al entorno de la industria en constante cambio. El resultado fue la tardanza en desarrollar productos y un compromiso equivocado con las computadoras mainframe. Incluso su renombrada fuerza de ventas se había convertido en un problema para la empresa. Comprometidos con el producto IBM, se habían orientado a vender y dar servicio a las mainframe; no se enfocaban en a satisfacer las necesidades de los clientes, las cuales podrían ser para una minicomputadora o estación de trabajo.

Akers lanzó un “año del cliente” en 1987 para reenfocar la fuerza de ventas en satisfacer las necesidades del cliente y no las de la mainframe. Pero lo más importante es que Akers se dio cuenta de la necesidad de reestructurar la empresa y cambiar su toma de decisiones tan centralizada, si quería innovar la siguiente generación de productos y surgir como líder en los nuevos segmentos de mercado. Aker reconoció que el mayor problema de IBM era su estructura organizacional tan burocrática que prolongaba la toma de decisiones y siempre frustraba los intentos de ser innovador y tener espíritu emprendedor.

La reestructuración de 1998

Para acelerar la toma de decisiones, en enero de 1998, Akers reorganizó IBM en siete divisiones basadas en

los principales segmentos del mercado en los cuales la empresa competía: sistemas de cómputo personal, sistemas intermedios, mainframe, sistemas de información y comunicaciones, desarrollo de tecnología (como los microchips), programación y software. La idea detrás de la reorganización era demoler la mentalidad basada en las mainframe al dar a los gerentes de cada división la autonomía y responsabilidad para desarrollar nuevos productos para sus mercados respectivos. Los gerentes de las mainframe ya no podrían bloquear el ritmo del cambio y desalentar el desarrollo de productos que amenazaran el dominio de las mainframe. Sin embargo, la fuerza de ventas tenía que permanecer como una entidad separada, cuyo trabajo aún fuera vender toda la línea de productos IBM. La lógica detrás de esto era que la fuerza de ventas pudiera vender a los clientes sistemas de cómputo IBM integrados: redes de PC, servidores de archivos y mainframe y ofrecer software de cómputo, servicio y consultoría de sistemas para adaptar el sistema a las necesidades individuales de los clientes.

La desventaja de sólo una fuerza de ventas fue que cada división no podía diseñar una estrategia de ventas específica para su entorno competitivo, y los vendedores no podrían enfocarse en sólo una línea de productos. IBM sentía que las economías de escala y de alcance que lograra una fuerza de ventas unificada superaban estas desventajas. Veinte mil empleados se transfirieron de puestos de staff y laboratorio al de fuerza de ventas y el sistema de comisiones se rediseñó para permitir que los vendedores fueran evaluados con base en los ingresos totales, no en el número de unidades rentadas o vendidas.

Sistema de contención de IBM

Si el primer fin de la reorganización fue enfocar más las actividades de IBM en los principales segmentos del mercado de la computación, el segundo propósito fue reducir el ciclo de desarrollo y la velocidad con la que los productos llegan al mercado. Desde principios de la década de 1970, IBM había aprovechado su dominio en el mercado para usar un sistema de "contención" para controlar el desarrollo de los nuevos productos. En este sistema, dos o más equipos de proyectos diseñaron prototipos de productos contrapuestos, y una serie de comités tanto a nivel divisional como corporativo se reunieron durante meses para debatir los méritos de cada proyecto. Un proyecto se aprobaba después de que seis miembros del comité calificaban los dos procesos, lo cual podía tardar meses o años; después el comité se reunía para finalizar el plan del producto. Durante este proceso, si algún miembro del comité decía, "No con-

cuerdo", lo que significaba que no estaban de acuerdo con el proyecto, éste se regresaría para una mayor revisión o su desecho.

El resultado del sistema de contención fue que los proyectos que se aprobaban por lo general eran exitosos. Sin embargo, el tiempo asociado con tomar una decisión solía ser tan largo que los productos tardaban en llegar al mercado, lo cual supuso para IBM una desventaja competitiva. Por ejemplo, el equipo pequeño e independiente encargado del desarrollo de la primera PC de IBM lanzó el producto en un año. Sin embargo, una vez que el grupo de las PC fue insertado en la división de sistemas de información y comunicación, y su toma de decisiones se vio restringida por el sistema de contención de IBM, la velocidad del proceso de desarrollo se redujo de forma significativa. Por ejemplo, la PS/2 no se introdujo sino hasta 1987 y no en 1985, como se había programado. Este retraso permitió a los fabricantes de clones de PC antiguos apoderarse de 33% de la participación del mercado de éstas. Uno de los síntomas de la excesiva burocracia de IBM en la toma de decisiones era su incapacidad para ingresar con rapidez a nuevos segmentos de mercado. Por ejemplo, IBM ingresó al mercado de las PC cuatro años tarde; también llegó demasiado tarde al mercado de las estaciones de trabajo. Asimismo, la alta gerencia de IBM se negó a reconocer la importancia del crecimiento de las microcomputadoras y estaba renuente a lanzar productos que competieran con las mainframe.

La reorganización estaba diseñada para reducir el tiempo que tardaba un producto en llegar al mercado y para superar los obstáculos en el desarrollo de éstos. En la década de 1980, IBM ya no se podía dar el lujo de tardar mucho tiempo en tomar decisiones competitivas, pues los competidores más pequeños y ágiles seguían progresando y el ciclo de vida de las computadoras se estaba reduciendo.

En un intento por reducir los costos, aumentar la rentabilidad, acercarse a los clientes y eliminar la burocracia, Akers emprendió una importante campaña para aplicar el downsizing a la organización. El personal en 1985 de 405 000 se redujo a 389 300 en 1988, mediante retiros anticipados y reducciones graduales del personal por causas naturales. Además, se despidió a los empleados eventuales y de horas extraordinarias, equivalentes a 12 500 empleados de tiempo completo. A pesar del hecho de que IBM cerró plantas, redujo el gasto y las erogaciones de capital; durante la mayor parte de la reorganización, los costos aumentaron con más rapidez que los ingresos. Además, los analistas no podían percibir ningún cambio notable en la estrategia de IBM o en

su toma de decisiones. Los productos aún seguían llegando tarde al mercado.

La reorganización de 1988 fue un fracaso. Aunque se suponía que cada división fuera más autónoma, en realidad, la mayoría de las decisiones seguía requiriendo la aprobación de los directivos de las oficinas corporativas de IBM, gerentes que habían ido en ascenso desde la división de las potentes mainframe. Los gerentes corporativos aún seguían desalentando aquellos productos que podían canibalizar la venta de mainframe, pues habían logrado su éxito durante la era de estas computadoras y se oponían a introducir productos que competían con ellas. Un ejemplo de la mentalidad apegada a las mainframe involucra el impulso de la unidad de las PC para incursionar en el mercado de las laptop en 1989, al fijar un precio competitivo a sus laptop en \$4995. Las oficinas corporativas insistían en un precio de \$5 995 para alcanzar las metas de márgenes de utilidad establecidas por los gerentes corporativos. Como consecuencia, muchos competidores pudieron fijar un precio más bajo a sus productos que el de las máquinas de IBM. A pesar de que IBM después fijó precios más bajos, nunca recuperó la participación de mercado perdida.

Para permitir a la división de las computadoras personales responder con más rapidez al dinámico mercado de las PC, Akers decidió colocar al negocio de las PC en una unidad operativa separada. En 1991, Akers formó la IBM Personal Computer Company y le dio control sobre el diseño, la producción, la distribución y el marketing de sus PC. Antes de este cambio, la distribución realizaba la división de marketing y ventas grandes de IBM. Después del cambio, se transfirió a 1 200 antiguos empleados de ventas y marketing a la nueva unidad de PC, que también se encargaría de manejar las ventas por teléfono. La fuerza de ventas corporativas continuaría vendiendo a los grandes clientes corporativos. Para descentralizar la autoridad a los gerentes en la división de PC, Akers mostraría sus planes para el futuro de IBM.

La reestructuración de 1991

IBM anunció otra reestructuración al final de 1991, con el objetivo de descentralizar la autoridad de la toma de decisiones a las divisiones y reducir el rol de las oficinas corporativas de IBM en establecer la estrategia divisional. Akers estructuró a IBM en 13 divisiones separadas: nueve estaban basadas en las principales líneas de productos de la empresa y cuatro realizarían el marketing y las operaciones de servicio organizadas de manera geográfica. Las nueve divisiones de manufactura proveerían a las cuatro divisiones de marketing. La meta del esfuerzo

de reestructura era hacer de las divisiones unidades independientes que operaran bajo la amplia sombra de IBM, con lo que se liberaban del control corporativo.

El plan de Akers consistía en que cada división fuera una unidad operativa autónoma que pudiera negociar con libertad precios de transferencia de los insumos a otras divisiones y, si una división así lo deseaba, comprar y vender a empresas externas. Las divisiones se tratarían entre ellas como si fueran empresas externas; no se les otorgarían precios favorables. Además, el desempeño de cada división se reportaría de manera separada, y cada una sería responsable de sus utilidades y pérdidas. Los encargados serían responsables de desarrollar planes de negocios anuales y garantizarían a IBM cierto rendimiento sobre el dinero invertido en su división. En el pasado, la mayoría de los gerentes no conocía los detalles, como los estados de resultados, del desempeño financiero de una división. Cada gerente divisional firmaba un contrato para lograr los objetivos de crecimiento de ingresos, utilidades, rendimiento sobre los activos, flujo de efectivo, satisfacción del cliente, calidad y moral. Si los directores divisionales tenían éxito, obtendrían una participación en las utilidades. Si fracasaban, su trabajo peligraría. Los resultados financieros de las 13 unidades se harían públicos para 1994.

La meta de esta reestructuración era liberar los poderosos recursos de IBM y hacerlos más competitivos. Los gerentes divisionales tendrían que controlar el desarrollo a largo plazo y la estrategia de negocios. Por ejemplo, el gerente de la división de sistemas personales podría decidir cómo diseñar y fabricar PC y estaciones de trabajo, y la función de investigación y desarrollo de la división de PC no competiría de manera directa por recursos con la división de mainframe. La esperanza era que las divisiones pudieran competir con sus rivales más pequeños y emprendedores, una vez que se vieran libres de la burocracia corporativa.

Sin embargo, las divisiones de ventas aún serían responsables por la venta de toda la variedad de productos IBM y su control estaría centralizado en las oficinas corporativas. La lógica, una vez más, era que los clientes querían una fuerza de ventas que pudiera resolver todas sus necesidades de cómputo, y se podían lograr sinergias de tener una que ofreciera un conjunto completo de productos y servicios. El enfoque tradicional de IBM en el servicio aún seguía siendo una ventaja competitiva sólida. No obstante, los analistas se sentían escépticos de tener sólo una fuerza de ventas, en especial una en la que los representantes seguían sesgados hacia las mainframe. Muchos analistas sentían que esto era un error y que dotar a cada división de su propia fuerza de ventas

era una mejor fuente de ventaja competitiva. Además, los grandes costos de operar la fuerza de ventas serían difíciles de asignar entre las divisiones, lo que ocasionaría rivalidad entre ellas.

Para demostrar el compromiso de la alta gerencia de las trece divisiones operativas de IBM con el enfoque más autónomo y con espíritu emprendedor para hacer negocios, se dio a la división de PC de IBM un control total sobre sus ventas y nombró una unidad independiente en 1992. James Cannavino, el director de la unidad de PC, asumió el control total de la estrategia de la división de PC y la organizó con base en los productos, no en las funciones. Los cinco grupos de producto de la división de PC era los Value Points de bajo costo; PS/2; PS/1, orientadas a los usuarios domésticos y de pequeñas empresas; productos portátiles; y Ambra, una línea de PC fabricadas por un subcontratista asiático y vendida en Europa. Cada grupo estaba a cargo del desarrollo de su marca, de su manufactura, fijación de precios y marketing. Este cambio se diseñó para permitir a los grupos de producto responder con mayor rapidez a los cambios en el mercado de las PC, donde los productos podían tener un tiempo de vida de sólo seis meses a un año. Además, Cannavino se reunió con 32 CEO de nuevas empresas en Silicon Valley para comunicarles su deseo de formar alianzas con ellos a fin de acelerar el desarrollo de nuevos productos de hardware y software, como multimedia y CD-ROM. La división de PC de IBM se convirtió en la empresa más grande del mundo.

NUEVA ADMINISTRACIÓN Y NUEVOS PLANES

A pesar de la organización de 1991, los ingresos y utilidades de IBM continuaron a la baja; los ingresos de 1991 disminuyeron 5% en comparación con 1990, la primera reducción desde 1946. La pérdida de la empresa en ese año de \$2 800 millones fue la primera en la historia de IBM. En 1992, sus pérdidas aumentaron a \$5 000 millones sobre \$65 000 millones en ingresos. En enero de 1993, el precio de las acciones disminuyó por debajo de \$46, el precio más bajo en 17 años. La presión por un cambio en la alta gerencia iba en aumento.

Bajo la presión de inversionistas y del público, John Akers renunció en enero de 1993. Aunque Akers reorganizó y reestructuró, los críticos afirmaban que nunca implementó en realidad las reformas que lograrían la recuperación de IBM. Por ejemplo, a pesar del hecho de que entre 1985 a 1992 se despidió a un total de 100 000 empleados de IBM, principalmente mediante retiros anti-

cipados y que Akers había suprimido todo el equipo anterior de la alta gerencia de IBM para deshacerse de las “mentalidades mainframe”, los críticos afirmaban que Akers había evitado iniciar despidos importantes necesarios para restaurar la rentabilidad.

En 1993, el consejo de administración buscó al reemplazo de Akers. Sin tomar en cuenta al personal interno por temor a su falta de perspectivas frescas para los problemas de IBM, eligieron a una persona externa para ser el presidente de la empresa, la primera vez que alguien ajeno ocuparía la posición más alta. En marzo de 1993, nombraron a Louis Gerstner, ex CEO de RJR Nabisco, como CEO de IBM. Gerstner no tenía experiencia en la industria de la computación y el precio de las acciones se desplomó una vez más a \$3, cuando asumió el cargo.

Gerstner de inmediato contrató a personal externo para formar parte de su nuevo equipo de alta gerencia con el objetivo de manejar a la empresa. Jerry York, ex vicepresidente de finanzas (CFO) de Chrysler, fue nombrado CFO de IBM. Gerry Czarnecki, que estuvo a cargo de los recortes de costos en Honolulu's Honfed Bank, asumió el cargo de vicepresidente. Estas personas eran especialistas y tenían una gran experiencia en reestructurar empresas grandes. Gerstner contrató a otro externo, Abby Kohnstamm, un antiguo vicepresidente senior de marketing de membresías en American Express, como vicepresidente de marketing corporativo.

Gerstner y su equipo de alta gerencia pasó todo 1993 analizando cómo funcionaba IBM, como preludio para aplicar una “reingeniería a la corporación”. Reingeniería se refiere a un proceso de dos pasos en el que una organización primero identifica y analiza cada uno de los procesos centrales de negocios: manufactura, marketing, investigación y desarrollo, etcétera, que hacen que un negocio funcione y después los cambia o los rediseña desde el principio para mejorar la forma en que funcionan. Gerstner integró un “comité ejecutivo corporativo” de 11 personas con los altos directivos de IBM para liderar el esfuerzo de reingeniería. Después dio a cada directivo la responsabilidad de encabezar una fuerza de tarea. Se formaron 11 fuerzas de tarea para analizar los principales procesos de IBM, que fueron diseñados para el esfuerzo de reingeniería que Cannavino había realizado en la división de PC. Como se mencionó antes, el resultado de ese esfuerzo generó la adopción de una estructura de grupo de producto, en la cual cada grupo controlaba su manufactura y marketing, un cambio que había sido muy exitoso. Gerstner esperaba que un esfuerzo corporativo también fuera exitoso.

A pesar de que la mayoría de los analistas pensaba que Gerstner continuaría con el enfoque de Akers de des-

centralizar la toma de decisiones hacia las divisiones, y hasta escindir negocios de IBM en empresas independientes, Gerstner no dio muestras de estar siguiendo esa estrategia. Él optó por reestructurar la relación entre el centro corporativo y las divisiones. Además, Gerstner anunció su creencia de que IBM continuaría siguiendo su estrategia tradicional de ofrecer a los clientes una línea de productos completa y servicios de hardware y software, y anunció su apoyo para la división mainframe.

Como parte de esta estrategia integral y a pesar de las expectativas de que descentralizaría a la fuerza de ventas de IBM y daría a cada división la responsabilidad por sus ventas, Gerstner anunció en 1993 que no cambiaría la estructura de ventas actual de la empresa. La fuerza de ventas actual de 40 000 personas continuaría con la estrategia de una cara al cliente, pues los clientes “no querían ser molestados por muchos vendedores”. Todo parecía indicar que Gerstner y su equipo de alta gerencia pensaban que la estrategia central de IBM de ser una empresa de servicios integrales era la adecuada. Pensaban que el principal problema era su descomunal tamaño. Para reducirlo, en 1992, Gerstner anunció planes de recortar 115 000 puestos más de trabajo en 1993 y 1994, con lo que redujo el personal a 250 000, en comparación con su punto más alto de 405 000 en 1985. A pesar de anunciar en 1993 que “lo último que IBM necesitaba en ese momento era una visión corporativa”, Gerstner identificó cuatro metas que tenía para IBM: 1) lograr que la empresa tuviera el tamaño correcto; 2) pasar más tiempo con los clientes; 3) determinar las cuestiones estratégicas por reingeniería de procesos y 4) mejorar la moral de los empleados frente a la gran escala de despidos.

Los analistas se preguntaban cómo podría funcionar la estrategia de Gerstner. Se preguntaban si él comprendía las rivalidades divisionales que habían generado los problemas de IBM y cómo esperaba que su nueva estrategia generara un desarrollo de productos más rápido

y una mayor transmisión de ideas y recursos entre las divisiones. Algunos críticos argumentaban que Gerstner debía adoptar con decisión una estrategia de separar a IBM en unidades operativas con total independencia y que su nueva política de compartir habilidades y recursos entre divisiones no funcionaría y que no había una ruptura con el pasado. Además, afirmaban que había tardado en reducir los costos de operación de IBM y la forma derrochadora de gastar los recursos. Por ejemplo, IBM operaba una de las flotas más grandes de jets privados en el mundo corporativo, con su propia escuela de administración con campos de tiro y canchas de tenis.

Durante los primeros seis meses como presidente de IBM, ¿Gerstner había apoyado la cultura de IBM en la que la mentalidad mainframe aún controlaba a la corporación? Gerstner afirmaba que ninguna reducción de costos resolvería los problemas de IBM, a menos que IBM pudiera cambiar desde dentro. IBM seguía gastando 10% de sus ingresos en investigación y desarrollo y tenía muchas buenas ideas surgiendo de manera continua de sus laboratorios de desarrollo. De acuerdo con Gerstner, el problema de la empresa era utilizar esas ideas de manera efectiva, y el comienzo para lograrlo era rediseñar a la empresa para que empleara mejor sus recursos. IBM también necesitaba incrementar la integración entre divisiones, de manera que pudiera compartir las habilidades y los recursos de manera más efectiva. Gerstner creía que continuar con la estrategia de Akers de dividir a IBM en 13 empresas separadas no aseguraría la supervivencia de la empresa a largo plazo.

El 26 de septiembre de 1993, IBM anunció una pérdida de \$46 millones para el tercer trimestre, en comparación con una pérdida de \$40 millones en 1992, lo cual generó una pérdida total en 1993 de \$8 370 millones. ¿La estrategia de Gerstner estaba funcionando, y cuándo verían los inversionistas y empleados de IBM los resultados?

CASO 30

IBM EN 2009

Desde que asumió su puesto como presidente ejecutivo (CEO) de IBM en 2003, Sam Palmisano ha trabajado con tesón para forjar una nueva empresa global de servicios de cómputo, la que en 2009 era la más grande y rentable del mundo. En ese año, IBM contaba con una capitalización de mercado de más de \$119 000 millones y con más de 319 000 empleados en más de 150 países del mundo. ¿Qué tipo de modelo de negocio y estrategias adoptaron Palmisano y su equipo directivo, que permitieron a IBM recuperar su posición de liderazgo de la industria y borrar de la memoria su desastroso desempeño de la década de 1980? Además, ¿cuáles son los desafíos que deberán enfrentar si la empresa desea conservar su ventaja competitiva y liderazgo en la industria de la consultoría y los servicios globales de cómputo de negocios, y contener a sus rivales como HP, Accenture, Dell y Oracle? Ésta era la pregunta que analizaba Palmisano en la primavera de 2009, conforme los efectos de la recesión iniciada en 2008 comenzaban a mermar los ingresos y las utilidades de IBM.

LA ÚLTIMA JUGADA DE AKERS

Como se analiza en el caso de “La caída de IBM”, la visión del futuro de John Akers para IBM implicaba que la empresa se dividiera en 13 empresas distintas que operaran de forma independiente y desmantelar su imperio. Mientras la alta gerencia de IBM desarrollaba un programa para lograrlo, Akers aún enfrentaba el problema de cómo mantenerla a flote a corto plazo. En un intento final y desesperado por mantener a flote a IBM, Akers procedió a realizar agresivas reducciones de costos, y

entre los años 1991 y 1993 despidió a 80 000 empleados adicionales, ya que IBM intentaba reducir su estructura de costos. Su personal ahora representaba menos de la mitad en relación con su punto más alto. Los costos de reestructuración asociados con estos despidos provocaron pérdidas récord para IBM de más de \$15 000 millones, y el precio de las acciones se desplomó a mínimos sin precedentes, pues los inversionistas ya habían decidido que el futuro no residía en las mainframe sino en las redes de servidores y computadoras personales (PC) clientes. Además, en este periodo, su grupo de sistemas personales que fabricaba sus computadoras personales y servidores se había convertido en un lastre. Los competidores como Dell, Gateway y Sun habían alcanzado una importante ventaja de costos bajos sobre los servidores y PC de IBM, y la división de computadoras personales perdía dinero.

Para 1993, el desempeño de IBM aún no mostraba señales de recuperación, de modo que Akers presentó su renuncia; el consejo de administración intentaba localizar un sucesor con las habilidades estratégicas necesarias para identificar el modelo de negocio adecuado que diera un giro a la empresa en declive. El consejo eligió a Louis Gerstner, ex consultor responsable del cambio radical en el desempeño de American Express y Nabisco, como el nuevo CEO. Gerstner no contaba con experiencia en la industria de cómputo y numerosos analistas (muchos altos directivos de IBM) consideraron su nombramiento un grave error. ¿Cómo una persona externa sin conocimiento de la forma de operar de IBM, podría desarrollar un modelo de negocio que compitiera contra rivales en el dinámico sector de la computación?

MEDIDAS INMEDIATAS DE GERSTNER

El consejo de administración de IBM eligió a Gerstner debido a que deseaba a un nuevo CEO que tuviera una perspectiva fresca sobre los problemas de la empresa, alguien ajeno a la lenta y burocrática cultura de IBM caracterizada por una toma de decisiones centralizada y lenta, así como por las luchas de poder entre las divisiones. La tarea de Gerstner era construir el modelo de negocio adecuado para IBM; el tipo de productos, clientes y competencias distintivas que IBM debía desarrollar en el futuro si permanecía como una empresa o si ésta debía escindirse.

El principal argumento que Akers había propuesto en apoyo a la opción de dividir IBM en 13 empresas distintas e independientes, era que los directivos de cada una de las nuevas empresas tendrían la libertad de decidir el modelo de negocio a seguir, para competir mejor contra los rivales en su industria particular. Aunque éste representaba un camino para incrementar el rendimiento de los accionistas, antes de tomar esta decisión, Gerstner decidió estudiar a detalle las distintas unidades operativas de IBM, identificar sus fortalezas y debilidades y examinar su grado de adecuación entre sí, ¿cuál era la justificación para mantener a IBM como un todo y no como un conjunto de partes? Gerstner tenía la reputación de contar con un estilo de administración participativo que implicaba visitas frecuentes para dialogar con gerentes de todo nivel en las divisiones. Pasó sus primeros cinco meses como CEO en una gira relámpago entrevistando gerentes de IBM; también visitó a muchos de los principales clientes corporativos de IBM para analizar sus necesidades actuales y futuras.

Gerstner pronto anunció que pretendía mantener a IBM como una empresa integrada. Su análisis estratégico le llevó a concluir que la capacidad de IBM para ofrecer a los clientes una solución integral y completa de tecnología de información (TI) o de cómputo que pudiera adaptarse a las necesidades particulares de cada cliente representaría la fuente de su ventaja competitiva futura. El principal problema de IBM residía en encontrar una mejor forma de integrar las actividades de sus grupos de hardware, software y servicios (HS&S), para crear un mayor valor para los clientes. En otras palabras, Gerstner decidió que IBM debía trabajar para ofrecer a sus clientes un mejor y más completo paquete de TI.

Una vez que tomó la decisión de mantener a IBM intacta, el principal desafío de Gerstner fue identificar la forma de acelerar la innovación y la toma de decisiones tanto dentro de los grupos HS&S de IBM como entre ellos. De inmediato encontró que los altos directivos de IBM, acostumbrados a una cultura de lenta respuesta

y basada en una toma de decisiones por consenso, no podían responder a sus demandas con la rapidez necesaria. Un directivo de IBM describió el antiguo proceso de toma de decisiones de IBM como “caminar dentro de un frasco de mantequilla de maní”. Gerstner anunció a los gerentes de IBM que “simplemente no contaban con lo que se necesitaba” y comenzó a reemplazar a varios altos directivos en IBM por gerentes de rangos más bajos. Sin embargo, para reducir costos, se vio obligado a continuar con despidos masivos en áreas de productos que creía no podrían competir con éxito en la avanzada y competitiva industria de TI.

NUEVO MODELO DE NEGOCIO DE GERSTNER

Durante los siguientes tres años, Gerstner invirtió su tiempo identificando el conjunto de competencias centrales y distintivas de IBM, así como decidiendo las estrategias a implementar para desarrollar estas competencias y ofrecer una base sólida para el nuevo modelo de negocio integrado. ¿En qué consistía la visión de Gerstner para reconstruir IBM? Su modelo de negocio era que IBM debía 1) ofrecer un paquete completo de soluciones computacionales de HS&S de primer nivel (en especial en outsourcing y consultoría) que pudiera adaptarse a las necesidades específicas de los clientes y 2) aprovechar las posibilidades creadas por internet mediante las cuales desarrollar nuevos mercados para los productos y servicios de IBM. Gerstner se enfocó en convertir a IBM en una empresa dirigida por el cliente, con lo que expresaba que cada gerente y empleado tenía la responsabilidad de diseñar, construir o comercializar aquellos productos o servicios que atendieran mejor las necesidades de los clientes de IBM. Dado que las ventas de las grandes computadoras mainframe declinaban y que las computadoras personales y los servidores se convertían en productos genéricos con bajos márgenes de utilidad, lo que IBM debía hacer era ofrecer algo único de modo que los clientes estuvieran dispuestos a pagar un precio superior por sus productos y servicios. El desafío que enfrentaba IBM era aprender la forma de adaptar sus productos a las necesidades de los clientes si quería tener éxito en el nuevo y competitivo entorno computacional.

Cambios en el hardware

Gerstner instruyó a su alta gerencia a emprender iniciativas en todos sus grupos de TI con el fin de atender las cambiantes necesidades de sus clientes en este sentido. En su negocio tradicional de hardware, enfrentó dos grandes problemas: en primer lugar, debido a la disminu-

ción de las ventas de las mainframe como resultado de la creciente popularidad de los servidores de red y computadoras personales de bajo costo, Gerstner ordenó a los gerentes de las unidades de hardware hacer todo lo posible por reducir costos en el área de computación mainframe, mientras incrementaban la escalabilidad de sus computadoras. Escalabilidad significa que una computadora puede ser adaptada, diseñada y construida para atender las necesidades de empresas de diferente tamaño y de tareas computacionales de diferente dimensión, desde bases de datos de administración global hasta la operación de una pequeña cadena de restaurantes. IBM comenzó a posicionar sus mainframe más pequeñas como "servidores empresariales". A la fuerza de ventas se le pidió que enfatizara a los clientes que era posible fabricar computadoras en tamaños y precios en función de sus necesidades únicas, aunque aún se requeriría una computadora central mainframe en el centro de un sistema de TI de una empresa. Además, IBM deseaba vender a sus clientes software y servicios tales como mantenimiento y actualización de su software, y administración de sus bases de datos, de modo que de manera deliberada fijó precios bajos para su hardware, pues sabía que después podría generar más ingresos en la entrega de nuevo software y servicios.

Cambios en el software

Los vertiginosos cambios en el software resultaron ser un desafío muy difícil para Gerstner y sus directivos. Antes de que IBM cometiera el error de permitir que Microsoft proporcionara el sistema operativo MS-DOS para su computadora personal, era el vendedor de software más grande del mundo (sobre todo para mainframe y sus aplicaciones). Ahora, Microsoft se había adueñado de esta posición y existían otros desafíos representados por los proveedores de software de aplicación especializado como Oracle, líder en el mercado de administración de bases de datos, mientras que la popularidad de empresas como SAP, la empresa alemana cuyo software de Planeación de los Recursos Empresariales (ERP) estaba en crecimiento. El software ERP permite a una empresa integrar sus actividades de cadena de valor y conecta a las mainframe con servidores y éstos con PC. Proporciona a los directivos de una empresa en todo nivel, información completa en tiempo real sobre sus actividades; el software ERP se ha convertido en la columna vertebral de la mayoría de los sistemas de TI en empresas grandes. La oferta de IBM en estas áreas de aplicación era mínima; las empresas mencionadas habían obtenido la ventaja de ser los primeros jugadores lo que representaba un difícil desafío para IBM.

Gerstner encargó a la división de software que enfocara sus esfuerzos en el desarrollo de programas de aplicación de negocios que permitiera mejorar el desempeño de la cadena de valor de una empresa, junto con software "de nivel intermedio" (middleware) diseñado para vincular los diversos componentes de hardware de una empresa (mainframe, servidores, computadoras personales y portátiles). Para seguir el paso a los competidores en estas áreas, Gerstner adquirió compañías de software que poseían soluciones únicas para ofrecer a los clientes novedosas aplicaciones de negocios que les permitieran aprovechar mejor sus redes de computadora. Una de las empresas que IBM adquirió a un costo superior a los \$3 000 millones en 1995 fue Lotus, la cual había desarrollado el popular software de colaboración Lotus Notes. Este software creaba una intranet corporativa, una red de información interna de una empresa que permite a los gerentes de todo nivel compartir con rapidez información tanto a nivel interno de sus departamentos y divisiones como entre divisiones.

En su esfuerzo por desarrollar experiencia en software intermedio, Gerstner también adquirió compañías de software que contaban con el "middleware" necesario para vincular el hardware y el software proporcionado por *cualquier* compañía de software en *todos* los niveles de cómputo. En otras palabras, quería que IBM controlara el middleware necesario para ofrecer a los clientes una solución "transparente" a sus necesidades de cómputo sin importar su sistema de legado. Un *sistema de legado* es el sistema actual de TI de una empresa en un momento determinado. Si IBM contaba con el middleware necesario para conectar cualquier tipo de hardware y software de TI, sería capaz de actualizar a cualquier cliente que deseara mejorar su sistema de legado para aprovechar las nuevas y avanzadas aplicaciones de TI ofrecidas por cualquier empresa. Este enfoque revolucionario formaba parte de la estrategia de "estándares abiertos" de Gerstner diseñada para poner a disposición de *todo* tipo de clientes los propios servicios de IBM.

Cambios en servicios y consultoría

El impulso de Gerstner por concentrar los esfuerzos de los empleados de IBM en la satisfacción de las necesidades de los clientes se veía en gran medida influido por el éxito sostenido del grupo de servicios de cómputo de IBM, el cual contribuyó con alrededor de 20% de sus ingresos en 1995. Gerstner reconoció que esta división poseía el modelo de negocio centrado en el cliente que IBM necesitaba para incrementar sus ingresos en el futuro, en especial si sus ventas de software y hardware declinaban. Además, Gerstner estaba familiarizado con el modelo de negocio que Jack

Welsh, ex presidente de General Electric (GE), había desarrollado para su empresa. GE vendía un producto, como una turbina, aeronave o motor diesel, a un precio relativamente bajo para incrementar sus ventas, debido a que cada venta generaría un flujo rentable de ingreso futuro derivado del servicio y mantenimiento del complejo equipo que vendió. Gerstner reconoció que este modelo resultaba viable en el nuevo entorno de TI; también observó que en el sector de TI, los clientes requieren ayuda experta para decidir el tipo de solución computacional que satisface mejor sus necesidades de negocios presentes y futuras. En TI, empresas como Electronic Data Services (EDS) y Accenture eran los líderes y obtenían grandes utilidades ofreciendo a las empresas ayuda experta; este mercado crecía dos dígitos cada año. Por ejemplo, SAP no podía satisfacer la demanda de grandes clientes globales de instalar su software en sus empresas cliente, quienes pagaban miles de millones de dólares a firmas de consultoría como Accenture y Cap Gemini por su ayuda experta.

En 1996, Gerstner cambió el nombre de la división de servicios a Global Services y le encargó la tarea de encabezar el esfuerzo de IBM en el negocio de outsourcing y administración de la cadena de valor para competir de forma directa con EDS y Accenture. El modelo de negocio de Gerstner ahora implicaba que Global Services ofrecería a los clientes un servicio de outsourcing y consultoría de negocios basado en la evaluación del sistema actual de legado del cliente y sus futuras necesidades de cómputo. Los consultores de IBM después diseñarían, planearían, implementarían, darían mantenimiento y actualizarían el sistema de TI del cliente para ayudarle a reducir su estructura de costos, mejorar sus productos y desarrollar su ventaja competitiva. Gerstner también esperaba que al ofrecer estos servicios profesionales, una vez más creara costos de intercambio y mantendría la lealtad de los clientes a largo plazo, gracias a su capacidad para demostrarles la forma en que su solución computacional personalizada podía ayudarles a incrementar su rentabilidad futura. Global Services experimentó un éxito continuo durante la década de 1990 y la primera década de este siglo.

LA NUEVA DIVISIÓN DE SERVICIOS GLOBALES

La estrategia de Gerstner ahora se centraba en fortalecer la división de Global Services, dirigida por Sam Palmisano, pues consideraba que ésta representaba la nueva base sobre la que descansaría el éxito futuro de IBM. Global Services contaba con tres principales líneas de negocio: 1) servicios estratégicos de outsourcing que proporcionaba a los clientes ventajas competitivas de costos mediante el outsourcing de procesos y operaciones del cliente; 2) servicios integrados de tecnología

que diseñaba, implementaba y daba mantenimiento a la infraestructura tecnológica de los clientes; y 3) servicios de consultoría de negocios que proporcionaba valor a los clientes mediante servicios de innovación, implementación de aplicaciones y servicios de integración.

El modelo de negocio de Gerstner para IBM consistía en que la empresa desarrollara una gama de software y hardware tan amplia y sofisticada, respaldada por las mejores habilidades de consultoría y servicio en la industria, que doblegaría a su competencia en el futuro. Por ejemplo, EDS y Accenture proveían de consultoría y servicios, y HP, Dell, Sun, Oracle y Microsoft producían hardware y software de computadora, pero ninguno de ellos contaba con la capacidad para igualar la amplitud y especialización de la creciente oferta computacional de IBM. A finales de la década de 1990, la capacidad para integrar productos de forma conjunta se había convertido en una importante ventaja para los clientes que buscaban una forma transparente y rentable de administrar sus sistemas de TI, y desde entonces había adquirido aún más importancia.

En la ejecución de este modelo de negocio, Gerstner reconoció que en múltiples áreas específicas de productos de software y hardware, IBM ya no era el líder de la industria. De modo que Gerstner y Palmisano emprendieron la estrategia de ofrecer a los clientes de IBM productos mejores o más vanguardistas existentes hasta el momento, como el software ERP de SAP, el software de administración de recursos humanos de PeopleSoft, los servidores de Sun o las computadoras personales de Dell cuando éstos fueran a todas luces superiores o con mejor precio que los suministrados por las propias divisiones de IBM. Después, en una jugada crucial, los consultores de IBM, como resultado de su enfoque en desarrollar conocimiento experto en middleware, integrador de cualquier producto de cómputo, fueron capaces de garantizar a los clientes que podrían instalar, dar mantenimiento e integrar productos de cómputo, para lograr que funcionaran a la perfección.

En la adopción de esta estrategia, IBM fortalecía su compromiso con "estándares abiertos" en la industria de las computadoras al anunciar de manera pública que más adelante continuaría trabajando para hacer que todo el software y hardware *futuro* de todos los fabricantes (sus competidores) fuera compatible fortaleciendo de este modo su experiencia en middleware. Al hacer esto, Gerstner e IBM también garantizaban a los clientes que cuando ellos utilizaran los servicios de consultoría de cómputo de IBM, no quedarían cautivos del hardware y software protegido de IBM, es decir, no se crearían costos de intercambio a raíz de su utilización; sin embargo, Gerstner esperaba que los clientes se vieran impresionados por la capacidad de IBM para ofrecer un servicio tan completo que se verían "atrapados" gracias a la alta calidad del servicio que podían proveer.

Una ventaja adicional del enfoque de estándares abiertos era que los consultores de IBM acudirían de un cliente a otro en la evaluación de sus necesidades, por lo que serían capaces de proporcionar una retroalimentación detallada a las otras divisiones de IBM acerca de si sus productos satisfarían de manera adecuada las necesidades de los clientes. De modo que si un consultor decidía que el software de un competidor resultaba más adecuado que el ofrecido por IBM, la división que desarrollaba el software podría identificar con facilidad el motivo por el que su producto no cubría las necesidades del cliente y lo que se requería para mejorar su software para convertirlo en el “mejor producto de su clase”. De esta forma, el fuerte énfasis de Gerstner en mantenerse cerca de los clientes ofrecía la ventaja adicional para promover la innovación en toda la organización; los gerentes tenían un claro objetivo a perseguir y sabían que Gerstner y su equipo directivo monitoreaban su desempeño. Si una división no satisfacía las necesidades de los clientes, sus gerentes perderían su trabajo o la división sería vendida o cerrada.

NEGOCIOS ELECTRÓNICOS EN IBM

Otra señal de lo bien sintonizado que se encontraba Gerstner con el dinámico entorno de TI fue su temprana observación de que el crecimiento de internet y del comercio electrónico se convertiría en una fuerza dominante que dictaría el tipo de TI necesaria para el futuro. IBM acuñó el término *e-business* y Gerstner estableció una división de internet en IBM en 1995 antes que la mayoría de las otras empresas de TI. El temprano reconocimiento de IBM de las futuras posibilidades de los negocios electrónicos permitió a sus ingenieros adaptar su software y hardware para atender transacciones de cadena de valor relacionadas con internet, antes que su competencia. Una vez más, encontrarse cerca de sus clientes ayudó a IBM a comprender sus cambiantes necesidades y a construir su ventaja competitiva. Además, la adquisición de Lotus ayudó a que IBM comprendiera el potencial de internet. Lotus Notes era una aplicación de colaboración interna o específica de una empresa, mientras que internet ofrecía un canal importante de colaboración entre distintas empresas. Gracias a la adquisición de Lotus por IBM se reveló la manera en que el poder de internet podría dar forma a transacciones de la cadena de suministro entre empresas, sus proveedores y distribuidores. El software de colaboración de Lotus ofrecía un modelo para convertir al middleware de IBM en “compatible con internet”.

IBM puso en marcha su iniciativa de negocios electrónicos en 1996 con una campaña global de marketing

dirigida a demostrar a las empresas cómo podían realizarse en línea las transacciones de la cadena de valor con otras empresas y clientes. Pronto las empresas observaron que su experiencia en negocios electrónicos les proporcionaba una ventaja competitiva sobre empresas como SAP, Oracle y HP, quienes ahora buscaban ponerse al día. Como resultado de esto, se atrajo a un creciente número de clientes de negocios electrónicos, lo que provocó un importante incremento en sus ingresos de servicios de cómputo globales. Las primeras en adoptar el software de negocios electrónicos de IBM fueron empresas grandes que requerían administrar transacciones con cientos o incluso miles de proveedores y distribuidores. Empresas como Walmart y Goodyear firmaron contratos con IBM para utilizar sus enormes recursos computacionales para administrar su extenso volumen de transacciones en línea.

Sin embargo, IBM también observó que las empresas pequeñas y medianas representaban otro importante grupo de clientes para sus servicios de cómputo, en especial dado que ya habían desarrollado software y hardware escalables que podían venderse a un precio que se ajustara al presupuesto del cliente. IBM había desarrollado software menos costoso dirigido a atender las necesidades de los clientes de empresas pequeñas y medianas, el cual ya trabajaba con cientos de empresas incipientes punto com, como empresas de diseño y almacenamiento web, para ayudarles a instalar y dar mantenimiento a su software en empresas pequeñas y medianas. IBM esperaba que una vez que esta clase de empresas realizará una conexión con IBM, comenzarían a adquirir otro tipo de software, por ejemplo, para administrar sus bases de datos y tareas de la cadena de suministro como el control de inventarios y el manejo contable.

PALMISANO TOMA EL CONTROL

En 2003, Lou Gerstner presentó su renuncia y Sam Palmisano asumió el cargo de CEO de IBM; desde entonces, IBM continúa modificando sus estrategias y reorganizando las actividades de sus grupos operativos para fortalecer su modelo de negocio. De hecho, el aumento de la presencia global de IBM obligó a sus principales competidores a modificar sus modelos de negocio para competir de forma más eficaz. Por ejemplo, HP se fusionó con Compaq y adquirió a EDS en 2008 con el objetivo de ofrecer una combinación de hardware, software y servicios (HS&S) para competir con IBM. Oracle había invertido más de \$50000 millones en la primera década de este siglo para adquirir compañías de software y consultoría como PeopleSoft y BEA Systems por los mismos motivos. Los principales proveedores de TI tuvieron que ajustar

sus modelos de negocio para hacer frente a la amenaza de expansión global de IBM y las ofertas de TI que había creado.

No obstante, después de años de crecimiento, para 2005, el desempeño de IBM había comenzado a descender. Pronto Palmisano observó que el problema era que su ahora dominante grupo de servicios globales de tecnología, el cual había crecido de forma descontrolada y proporcionaba la mayor cantidad de ingresos y utilidades de IBM, se encontraba en problemas. Como se analizó después, su negocio de outsourcing global se encontraba bajo una intensa competencia proveniente de empresas extranjeras de outsourcing de precio bajo, en especial empresas de India, en un momento en el que su estructura de costos aumentaba con rapidez debido al gran crecimiento del número de empleados, ahora con más de 150 000 personas a nivel mundial. Con el estancamiento de los ingresos del grupo de servicios globales, Palmisano debía encontrar nuevas estrategias de crecimiento de los ingresos y utilidades de IBM y resolver los problemas de su grupo de servicios globales.

Palmisano decidió modificar el modelo de negocio y las estrategias de IBM de diversas formas. En primer lugar decidió reducir la estructura de costos de su grupo de servicios globales. En segundo lugar, para compensar la disminución de ingresos y utilidades, aceleró la estrategia que había iniciado en 2003, modificando el modelo de negocio de IBM, de modo que sus grupos operativos se enfocaran en invertir recursos para desplazarse a negocios de TI con mayores márgenes de utilidad donde las habilidades especializadas de la fuerza de trabajo de IBM podían utilizarse para desarrollar servicios de TI con un mayor valor agregado y con base en cierta combinación de investigación, software y servicios que pudiera ofrecer a sus clientes un mayor valor. En tercer lugar, decidió abandonar todo negocio de hardware donde los márgenes de utilidad fueran bajos, y enfocar estos recursos en fortalecer y hacer crecer su negocio central de mainframe. Por último, hizo de la globalización y del impulso por incrementar su presencia en cada país donde operaba, una prioridad en toda la empresa. Al resto de los grupos de negocios de IBM se les indicó que se concentraran en la cooperación con el crecimiento de las ventas globales del paquete de HS&S que ofrecían a los clientes y no sólo en los países desarrollados del Grupo de los Siete países de Norteamérica, Europa y Japón, sino en todas las regiones del mundo, en particular en las economías de rápido crecimiento de India y China.

Para realizar estas estrategias, y en especial para expandir con rapidez su base global de clientes, Palmisano también modificó la estructura de IBM. A principios de la primera década de este siglo las divisiones extranjeras de IBM habían operado de forma independiente en cada país y existía poca cooperación entre ellas. Palmisano

construyó una estructura global más ágil en la que los expertos técnicos de IBM especializados en ciertas funciones de negocios o industrias, se organizaron en “grupos de experiencia de negocios”. Estos grupos podían ubicarse en cualquier país del mundo, pero se encontraban conectados entre sí y con los grupos de HS&S a través de su red interna de comunicación de alta velocidad de Lotus. Los administradores de proyectos podían realizar búsquedas a nivel mundial de expertos de HS&S que contaran con las habilidades adecuadas para un puesto ubicado en países diferentes de todo el mundo y formar equipos de expertos de manera rápida para atender las necesidades de clientes en cualquier país. Por ejemplo, IBM creó equipos globales y regionales de expertos en industrias particulares, desde aerolíneas hasta empresas de servicios públicos, quienes viajaban según se requiriera para dar consultoría en proyectos.

Los múltiples cambios que provocó su nueva estructura global en las operaciones de sus grupos de HS&S se analizan a continuación, aunque uno de los más importantes se presentó en 2007 cuando Palmisano decidió dividir el grupo de servicios globales en dos partes: el grupo de Servicios Globales de Tecnología (SGT) con el objetivo de especializarse en el tipo de servicios tradicionales de TI de IBM como mantenimiento bajo outsourcing y administración de bases de datos; y el grupo de Servicios Globales de Negocios (SGN) con el objetivo de especializarse en el desarrollo de soluciones de TI de alto margen para industrias y negocios adaptadas a las necesidades de clientes individuales.

El grupo de Global Technology Services

Palmisano asignó el conjunto de los Servicios Tradicionales y “rutinarios” de TI con márgenes bajos al grupo de Servicios Globales de Tecnología (SGT). SGT es responsable de los servicios de infraestructura de la cadena de valor y utiliza la escala global de IBM así como su experiencia en la estandarización y automatización de transacciones para administrar el outsourcing, los servicios integrados de tecnología como logística y administración de centros de datos, y los servicios de mantenimiento para sus clientes globales.

Como se explicó antes, IBM enfrentaba una creciente competencia basada en el precio bajo en su negocio de servicios de outsourcing, el cual le generaba miles de millones de dólares en ingresos provenientes de contratos con grandes empresas globales para administrar sus funciones de negocios “no fundamentales” como distribución, logística y administración de centros de información. Esta intensa presión competitiva provenía de empresas de bajo de costo de India como Infosys, Tata Consulting Services y Wipro, quienes habían presentado un gran crecimiento en la primera década de este siglo

debido a sus menores costos de mano de obra. De hecho, sus márgenes de utilidad eran mayores de 20%, mientras que los márgenes en IBM representaban la mitad de dicha cifra y se reducían debido a la competencia. Estas empresas contaban con tal ventaja debido a que sus costos de mano de obra aún representaban entre 70 y 80% del costo total de contratos de servicios tradicionales de tecnología involucrando actividades como mantenimiento y actualización de software y centros de datos para clientes corporativos. Estaban arrebatando miles de millones de dólares en ingresos a IBM.

IBM debía competir de forma más eficiente en este segmento de servicios de TI, el cual había representado una importante fuente de ingresos crecientes que le habían permitido reconstruir su ventaja competitiva. Del mismo modo que empresas de manufactura, IBM se vio obligada a eliminar 20 000 puestos de SGT en Europa y Estados Unidos y desplazar estos empleos a India. Su personal en este país aumentó de 30 000 en 2004 a 45 000 en 2006. Después, en junio de 2006, IBM anunció que triplicaría su inversión en India a \$6 000 millones durante los siguientes tres años con el objetivo de aprovechar su creciente importancia como mercado de productos de tecnología y como fuente de personal altamente capacitado. Para 2009 ya contaba con más de 75 000 empleados en ese país.

IBM invirtió en establecer grandes centros de entrega de servicios de bajo costo para sus clientes globales, mejorar el software necesario para automatizar la administración de redes y centros de datos y desarrollar TI para mejorar las telecomunicaciones, en especial los servicios de internet. Desde India, IBM ofrece una amplia gama de servicios de TI a sus clientes globales, incluidos servicios de entrega de software como la actualización y mantenimiento de software de clientes y la administración y protección de centros de bases de datos. Por ejemplo, en Bangalore, IBM cuenta con un centro de mando que monitorea la operación de las redes de servidores de bases de datos de más de 16 000 clientes diferentes, como el desempeño de miles de sus aplicaciones de software de outsourcing en todo el mundo. Se trata del mayor de los tres centros globales de servicio de TI de IBM; los otros dos que presentan un crecimiento son Brasil y China. El objetivo de Palmisano es expandir el alcance de las operaciones tradicionales de outsourcing de IBM y atraer más clientes globales para compensar los reducidos márgenes de utilidad, de modo que pueda continuar incrementando las utilidades de este grupo. E IBM cuenta con la reputación global necesaria para convencer a los clientes de que será capaz de reducir su estructura de costos y mejorar su rentabilidad.

No obstante, IBM se desplazó a India no sólo para aprovechar los menores costos laborales, sino porque el país cuenta con una amplia fuente de talentosos ingenie-

ros de software, a quienes IBM reclutó para desarrollar software nuevo y avanzado que pudiera *automatizar* los puestos de TI que sus empleados de India realizan en logística y administración de centros de datos. En otras palabras, el objetivo a largo plazo de IBM no era tan sólo reemplazar mano de obra calificada por mano de obra calificada de bajo costo, sino utilizar dicho talento en combinación con software avanzado de automatización. Esto significa que con el tiempo, a pesar de que la cantidad de trabajadores capacitados continuaría en aumento, los ingenieros serían capaces de manejar un mayor volumen de cuentas de clientes globales de forma más eficiente, lo que incrementaría de forma importante los márgenes de utilidad de IBM en su negocio de servicios tradicionales. IBM había realizado docenas de adquisiciones en la primera década de este siglo con el objetivo de ayudarle a mejorar sus habilidades para la automatización de software y desarrollar software más inteligente y adaptable que permitiera dar mantenimiento a las funciones de cadena de valor del cliente a un menor costo para competir con sus rivales de India.

El grupo Global Business Services

Si el objetivo del grupo SGT era incrementar los márgenes de utilidad y el número de cuentas de clientes al ser capaz de ofrecer a los clientes globales precios más bajos y un servicio al cliente de alta calidad, la meta del grupo de Servicios Globales de Negocios (SGN) es brindar a los clientes servicios avanzados de software de creación de valor que pudieran ajustarse a sus necesidades, aunque a un precio superior. En otras palabras, al crear el grupo SGN, el objetivo de Palmisano era acelerar su incursión en actividades de servicios con mayores márgenes, en especial consultoría y transformación de negocios donde IBM pudiera utilizar las habilidades especializadas de sus ingenieros de software de Estados Unidos para ofrecer a los clientes, servicios de TI que incrementaran su ventaja competitiva. En particular, la estrategia del grupo SGN era ofrecer a sus clientes servicios profesionales e innovadores que entregaran un valor al proporcionar soluciones avanzadas que capitalicen la experiencia de procesos de negocio e industriales de IBM.

Tales servicios incluyen consultoría, integración de sistemas y servicios de administración de aplicaciones que aprovechan la experiencia de IBM en TI y la aplican a campos como optimización de sistemas de distribución y conservación de energía, medicina personalizada basada en genética, detección y predicción de fraudes e incluso administración del tráfico. Por ejemplo, uno de los proyectos de IBM implicaba trabajar con una empresa de servicios públicos de Texas, CenterPoint Energy, para instalar medidores, sensores y software eléctrico computarizados dentro de un proyecto de TI de

“red inteligente” para mejorar el servicio y conservación de la energía. Docenas de expertos de la industria de IBM de todo el mundo se desplazaron para trabajar en el proyecto con el objetivo de diseñar y construir software avanzado adaptado a las necesidades de una empresa de servicios públicos. Dado que una parte del trabajo de programación podía realizarse en India, también se integraron ingenieros al equipo del proyecto.

IBM planea utilizar esta valiosa experiencia aprendida, así como el software desarrollado para el proyecto de red inteligente de Texas en nuevos proyectos con clientes de servicios públicos de todo el mundo, aprovechando de este modo sus habilidades dentro de un negocio de altos márgenes de utilidad. En 2008, IBM anunció que suscribiría un nuevo convenio con CenterPoint para desarrollar la plataforma de software necesaria para suministrar a los clientes rurales de servicios públicos conexiones de internet de alta velocidad a través de la red de energía. Al conectar sus computadoras personales a cualquier contacto eléctrico en sus hogares, podrían obtener servicio de internet de banda ancha. Además, en 2008, IBM anunció cientos de nuevos contratos de servicios globales con diversas empresas del mundo, como PSBank de Filipinas, el segundo banco de inversión más grande del país, PTT Chemical Public Company de Tailandia y Skynet de Lituania para proporcionar televisión bajo protocolo de internet. Esto representa una evidencia cada vez mayor del crecimiento de su experiencia en servicios especializados de TI.

La consolidación de su portafolio de habilidades en diversas industrias y funciones de negocios es la clave con la que IBM pretende hacer crecer sus ingresos y utilidades en el futuro. Sus competidores, al reconocer su cada vez mayor ventaja competitiva, se vieron obligados a ampliar sus capacidades para ofrecer a los clientes un paquete de HS&S competitivo. Por ejemplo, en 2008, HP adquirió EDS, la tercera empresa más grande de servicios de TI de Estados Unidos por \$14 000 millones para sumar sus 140 000 empleados al grupo de servicios de TI y mejorar su portafolio de habilidades y clientes en este rubro, con el objetivo de competir mejor contra IBM por obtener clientes globales. HP, siguiendo el liderazgo de IBM, también había dividido sus actividades de servicios para mejorar la eficiencia de las operaciones de la cadena de valor de las empresas mediante el outsourcing y la administración logística, y de aquellas que involucraban la aplicación de su experiencia en TI para ayudar a las empresas a innovar y encontrar nuevas formas de mejorar sus habilidades de creación de valor. Desde luego, IBM continúa promoviendo que su combinación de amplia experiencia y habilidades en TI es incomparable en una escala mundial.

Otro competidor que expandió de forma agresiva su servicio y software de TI es el líder en software de administración de base de datos Oracle, la cual había invertido más de \$50 000 millones desde 2004 para

adquirir empresas como PeopleSoft y BEA Systems para ampliar su alineamiento de ERP y obtener una mejor posición competitiva contra SAP, su archirival de ERP. Sin embargo, al mismo tiempo la nueva organización de productos de Oracle había ocasionado una mayor competencia contra IBM, en especial en el mercado de los servidores. La mayor competencia en esta área obligó a IBM a desarrollar vínculos más cercanos con SAP. En 2009, IBM y SAP anunciaron un acuerdo con el minorista británico Marks & Spencer (M&S) para implementar un paquete de aplicaciones de SAP Retail. El programa está orientado a proveer a M&S información precisa de inteligencia de negocios y soluciones avanzadas de TI de la industria y funcionales que le permitiera identificar iniciativas de mejora del negocio que incrementarán la eficiencia operativa y la capacidad de respuesta al cliente. IBM usaría su experiencia en organización, procesos y tecnología para ofrecer una administración integral de programas, como servicios de administración del cambio y consultoría de procesos de negocio. SAP proporcionaría sus “soluciones para la industria de la venta minorista”, un paquete de aplicaciones de negocios diseñado de manera específica para atender los requerimientos particulares de empresas minoristas grandes y sofisticadas. Además, en 2009, IBM anunció que sería la primera empresa global de TI en adoptar de manera integral la metodología Run SAP(R) y que se convertiría en socio de lanzamiento para el software SAP(R) Business Suite 7, el nuevo y flexible paquete modular de software de SAP. Como socios globales, SAP e IBM ayudarán de manera conjunta a los clientes a reducir el costo total de ejecutar el software ERP de SAP.

El grupo de software

Por supuesto, la capacidad de los dos grupos de servicios globales de IBM para ofrecer a los clientes servicios tradicionales de TI de bajo costo o soluciones de consultoría a la medida y de creación de valor, depende de que cuente con la competencia distintiva de desarrollar aplicaciones de software de punta en cuanto a procesos de negocio e industrias. Desde 2005, Palmisano enfatizó el rol central que el desarrollo de software avanzado debía tener en el modelo de negocio futuro de IBM para compensar los menores ingresos provenientes de servicios globales debido a la competencia global de bajo costo. Para estimular sus esfuerzos en desarrollo de software, y en especial para incrementar su participación en el negocio de servicios de alto margen, IBM inició varias adquisiciones. Para 2007, IBM había invertido \$11 800 millones para adquirir 36 compañías de software y 18 de servicios en campos como seguridad, administración de la información y comercio basado en la web. Una adquisición de importancia especial se dio en 2008, cuando IBM anunció que había adquirido a Cognos, líder del mer-

cado de software de inteligencia de negocios, por \$4 900 millones. La adquisición de IBM siguió a la adquisición de SAP de Business Objects y la absorción de Hyperion por parte de Oracle en 2007, los otros dos líderes del mercado de software de inteligencia de negocios. El software de inteligencia de negocios es capaz de distinguir entre enormes cantidades de información y utiliza procedimientos avanzados de solución de problemas para identificar y descubrir sucesos relevantes como cambios en los hábitos de un grupo de clientes o los factores "ocultos" que reducen la eficiencia de las funciones de cadena de valor o procesos de negocio de una empresa. El software de Cognos es utilizado por varios minoristas, como Home Depot, Amazon.com, Distribuidores de Ropa American Eagle y 7-Eleven. Avances recientes en TI han incrementado el poder del software de inteligencia de negocios, y ahora permite identificar cambios en progreso y pronosticar eventos futuros probables, área en la que IBM no contaba con experiencia. De modo que, para evitar que sus competidores obtuvieran una posible ventaja competitiva futura, IBM decidió realizar esta adquisición, del mismo modo que había tomado la importante decisión de adquirir Lotus Notes una década antes. IBM podrá incorporar el software de Cognos en todos sus paquetes de servicio/software y de esta forma robustecer su ventaja competitiva.

En octubre de 2008, IBM reveló nuevos productos Express Advantage dirigidos a empresas medianas y pequeñas, como paquetes de HS&S adaptados de manera específica a las necesidades de este sector de clientes. Por ejemplo, sus nuevos paquetes ayudaban a los clientes de empresas pequeñas y medianas a mejorar su eficiencia operativa, incrementar la respuesta ante los clientes y reducir riesgos de forma continua. En 2008, en un acuerdo valuado en \$800 millones durante ocho años, Amgen, la empresa de biotecnología contrató a IBM para que le proporcionara un paquete de HS&S que le facilitaría redes de computadoras, software, sistemas de mensajería, soporte de escritorio de ayuda y otros servicios.

En 2009, IBM anunció una nueva iniciativa de TI denominada "mundo virtual" para facilitar al personal distribuido en todo el mundo, la interacción y colaboración sin incurrir en el tiempo y gastos que suponen las reuniones presenciales. Los mundos virtuales son sitios web interactivos e incluyentes basados en el uso de gráficas tridimensionales. IBM utilizó a clientes seleccionados para probar su tecnología virtual "Sametime 3D", la cual permite a las personas de la empresa y entre empresas intercambiar mensajes instantáneos, conversar de forma verbal, compartir presentaciones en tiempo real e ideas en privado y contar con espacios virtuales de reunión que existen de manera permanente en tiempo real, de modo que las personas puedan reunirse de forma regular, periódica o espontánea.

En 2009, IBM también anunció un nuevo acuerdo con Amazon Web Services (AWS), una subsidiaria de Amazon.com, para entregar software de IBM a clientes y desarrolladores vía computación en nube. El nuevo modelo de "pagar lo que se utiliza" ofrece a los clientes acceso a instancias de desarrollo y producción de IBM DB2, Informix Dynamic Server, WebSphere Portal, Lotus Web Content Management, WebSphere sMash y del software del sistema operativo Linux SUSE de Novell en el entorno de Computación de Nube Elástica de Amazon (Amazon EC2), ofreciendo un portafolio integral de productos disponibles en AWS.

En mayo de 2009, IBM anunció que había adquirido Exeros, un fabricante de software de identificación de información y que integraría la tecnología de Exeros en su unidad analítica o de inteligencia de negocios. El software de Exeros incluye a Discover X-Profiler, una aplicación de categorización de la información; Discover Unified Schema Builder, que permite a los usuarios realizar prototipos con la combinación de diversa información; y Discovery Transformation Analyzer, que analiza reglas de negocios e identifica anomalías.

El grupo de Sistemas y Tecnología

En su división de hardware, Palmisano continuó con su estrategia de concentrarse en productos de altos márgenes de utilidad que complementaran directamente sus ofertas de software y servicios. Como se observó antes, IBM había vendido su negocio de computadoras personales a Lenovo por \$1 250 millones y el de unidades de disco a Hitachi por \$2 000 millones. En 2007, IBM decidió desprendérse de su negocio de impresoras, el cual sufría una intensa competencia de HP y Xerox, al venderlo a Ricoh por \$725 millones.

Palmisano instruyó al grupo de sistemas y tecnología enfocar sus recursos en el desarrollo de nuevos tipos de mainframe y servidores atractivos para un mayor número de grupos de clientes y expandieran las ventas globales. IBM aún recibía cerca de 25% de sus \$100 000 millones de ingresos anuales de las ventas, software, servicios y financiamiento relacionado con sus mainframe y servidores.

Las mainframe, la columna vertebral del sistema de TI de una empresa grande, manejan las enormes cantidades de información generadas, por ejemplo, cada vez que alguien retira dinero de un cajero automático, utiliza una tarjeta de crédito o adquiere un producto de un minorista grande. Desde 2005, IBM ha seguido la estrategia de actualizar de manera constante el desempeño de sus mainframe para ofrecer a sus clientes una mejor prospección de valor, es decir, para brindarles cada vez mayor poder y flexibilidad por cada dólar que invierten. Y, a principios de 2006, comenzó a ofrecer a sus clientes la opción de adquirir mainframe más pequeñas y de

menor precio para promover las ventas a clientes globales de tamaño mediano. Por ejemplo, en 2007 introdujo su última generación de mainframe, la poderosa z10 Enterprise Class (z10EC) que comercializaba por alrededor de \$1 millón y la mainframe más pequeña z10 Business Class (z10BC) que se comercializaba por alrededor de \$100 000. La mainframe más grande cuenta con el doble de poder que su predecesora; la más pequeña es 40% más rápida, tiene más de 50% de capacidad total del sistema y hasta cuatro veces la memoria máxima principal comparada con la anterior “mini-mainframe” que IBM presentó en 2005. A una fracción del costo de su mainframe mayor, la z10BC también representa a IBM una forma de ofrecer más equipos a más segmentos de mercado. A un precio de \$100 000, el equipo no está destinado a empresas pequeñas que podrían utilizar económicas configuraciones de servidores en estante; resulta atractivo a empresas más pequeñas y de mercado medio que buscan consolidar múltiples estantes de servidores en diversos centros de datos en un solo equipo.

IBM vende sus mainframe más grandes de forma directa a los consumidores mediante su fuerza de ventas para proteger los lucrativos ingresos de software y servicio que acompañan a estas ventas. Sin embargo, la mainframe más pequeña se vende a través de sus 20 socios globales de canal, quienes también ofrecen el paquete de servicio y software adaptado a las necesidades de cada cliente. IBM siguió esta estrategia para acelerar la adopción de equipos en todo el mundo, dado que los clientes globales, en especial de India y China, son el principal objetivo para estos equipos de \$100 000. Su estrategia funcionó bien, la base instalada de mainframe de IBM se duplicó de 2005 a 2009 gracias a la capacidad de IBM de proporcionar mayores cantidades de poder de procesamiento a los clientes a un costo cada vez menor. Además, las nuevas mainframe utilizaban menos energía, algo que se había convertido en un asunto cada vez más relevante en la industria del hardware de TI.

En 2009, se acusó a IBM de adquirir al fabricante de software Platform Solutions para reprimir la competencia en el mercado de mainframe y proteger su franquicia. Platform Solutions había desarrollado un software que convertía a estantes de servidores en un sistema vinculado que podía emular el desempeño de las mainframe más caras de IBM, la cual anunció que rehusaría licenciar su software de mainframe a Platform, que permitiría que su software funcionara. Pero cuando su intento legal por detener a Platform de acceder a su software falló, IBM adquirió la empresa por \$150 millones y luego desactivó el software. La Asociación de la Industria de Cómputo y Comunicaciones, un grupo comercial respaldado por Google, Oracle y Microsoft, describió el manejo de Platform como un intento de IBM por adquirir una empresa con el único propósito de imposibilitar la competencia en el mercado de las mainframe y pro-

teger su segmento tan rentable a expensas de los consumidores. IBM mantiene la continua popularidad de sus mainframe a partir de sus constantes esfuerzos por modernizarlas, de modo que puedan ejecutar software empresarial más actual. Otros competidores como Sun, HP y Microsoft también han intentado desarrollar software para estantes conectados de servidores vinculados para permitirles manejar las tareas de enorme procesamiento de datos que las mainframes pueden desempeñar, pero sus esfuerzos sólo han tenido un éxito limitado.

En la actualidad, se encuentra en desarrollo nuevo software denominado tecnología de virtualización, que puede permitir que estantes de servidores vinculados logren emular el poder de las mainframe. Éste puede ser un motivo por el cual IBM en 2009 anunció que adquiriría a Sun, aún un fabricante líder de servidores de HS&S por cerca de \$7000 millones; el acuerdo además proporcionaría el control a IBM sobre los sistemas de almacenamiento clave utilizado para los mainframe. Sin embargo, al final el acuerdo se desplomó cuando Oracle realizó una oferta mayor por Sun para obtener control de sus activos de servidores HS&S, como su software Java. Todo parece indicar que el objetivo de Sun será expandir el rol de los servidores para también emular el poder de las mainframe de IBM, algo que intensificará la competencia entre las dos empresas.

A IBM siempre le interesó la idea de hospedar la información de sus clientes dentro de su red de mainframe y desarrolló un servicio de TI denominado “negocio bajo demanda” para ofrecerles esta opción. Sin embargo, a mediados de la primera década de este siglo, el costo de los estantes de servidores vinculados (que podían tener hasta 10 000 poderosos servidores individuales) disminuía en gran medida conforme Intel y AMD presentaban microprocesadores aún más poderosos, los cuales al combinarse con el software de administración de base de datos de Oracle, los convertían en alternativas de bajo costo ante la opción de renta de espacio de las mainframe de IBM. También en la misma fecha, la idea de computación en nube era impulsada de manera inicial por empresas de internet como Google, Yahoo! y Microsoft, y el concepto ganaba popularidad. En el modelo de negocio de computación en nube, compañías de internet y otras diseñaban sus centros de información adaptados para almacenar enormes cantidades de información a la que podía accederse y procesarse de manera remota utilizando computadoras personales, portátiles, teléfonos celulares y otros dispositivos. Por ejemplo, Google incursionó con un servicio de hospedaje de documentos en línea en el que tanto individuos como empresas podían subir documentos que se almacenaban en los centros de información de Google en estantes de servidores a los que luego se podía acceder mediante software de procesadores de textos, hojas de cálculo, etcétera. Una vez más, estos centros de información se encontraban forma-

dos por decenas o incluso cientos de miles de servidores vinculados en estantes, los que a su vez se encontraban conectados para proporcionar inmensas cantidades de poder de almacenamiento y procesamiento.

La característica única del modelo de computación en nube, sin embargo, era que los centros de información de nube requerían estantes de servidores ya configurados con la combinación de HS&S adecuada para satisfacer las necesidades de cada empresa. Estos centros de información no eran productos estándar comerciales, como las mainframe de IBM. Incluso más importante, el creciente número de empresas que competían por ofrecer estos estantes de servidores integrados había desarrollado un nuevo modelo de negocio en el que estos estantes se alojaban en plataformas portátiles de almacenamiento hospedadas en contenedores de embarque similares a los utilizados para entregar productos en todo el mundo en barcos y camiones. Estas plataformas de almacenamiento después se integraban en el centro de datos físico de una empresa utilizando hardware y software de red. Este negocio crecía con rapidez; se esperaba que en el futuro representara varios miles de millones de dólares.

Ya que su iniciativa de negocio bajo demanda no había funcionado, IBM se encontraba ansiosa por ingresar a este mercado. En 2008 adquirió al fabricante de plataformas de cómputo en la nube Platform Systems, quien también era un fabricante importante de estantes de servidores, para ofrecer nuevos centros de información portátiles. IBM denominó a su nuevo producto iDataPlex; se trata de un centro de información autónomo alojado en contenedores de embarque de distinto tamaño que puede contener de 1 000 a 10 000 servidores impulsados por chips Intel o AMD. Una de sus plataformas ofrece a los clientes la opción de colocar 1 500 servidores en semirremolques de 12 metros listos para conectarse desde estacionamientos.

El desarrollo de plataformas de hardware que deben adaptarse a las necesidades de empresas en lo individual es una estrategia nueva para IBM, sin embargo, su arsenal de servicios de TI y expertos de software le proporcionan la capacidad necesaria para lograrlo. IBM afirma que su nueva plataforma contenedora de computación en nube cuesta tan sólo la mitad de los costos inmobiliarios, de construcción y configuración, involucrados en un centro de información físico similar. Además, en comparación con los sistemas de plataforma ofrecidos por los competidores como Dell, HP y Rackable Systems, IBM afirma que sus trailers cuentan con mecanismos innovadores de enfriamiento por agua, de modo que los servidores no calientan los centros de información, con lo cual se elimina la necesidad de contar con aire acondicionado. Como resultado, IBM asevera que sus sistemas consumen 40% menos energía que los servidores estándar y pueden contener más del doble de equipos en el mismo espacio. Las empresas que han probado sus

plataformas incluyen a Yahoo! y a otras compañías de software; compañías financieras y en otras industrias tradicionales también las están examinando. En 2009, Google demostró por primera vez de forma pública el diseño de sus centros de información de cómputo de red, los cuales cuentan con tecnología de punta y son muy aptos desde el punto de vista del enfriamiento. Desde luego, existe una competencia en frente.

Por último, en abril de 2009, IBM anunció que fortalecería su alianza estratégica con el fabricante de equipos de red Brocade Communication. IBM vendió su negocio de equipos de red a Cisco Systems a principios de la primera década de este siglo, sin embargo, innovaciones como sus trailers de centros de información de computación en nube, así como la creciente necesidad de conectar de forma transparente los diferentes tipos de hardware de TI utilizados por sus clientes con internet, en especial aquellos con centros de información remotos, implicaba que IBM debía contar con acceso a productos avanzados de redes para obtener un ajuste perfecto con su software. En el futuro, IBM modificará el nombre de los productos de enrutamiento de internet y conmutadores de Ethernet fabricados por Brocade como productos de IBM y los venderá como parte de su paquete completo de HS&S de TI a sus clientes globales. Un motivo adicional para esta asociación es que la rivalidad con Cisco se incrementó en 2009, una vez que esta empresa anunció que ingresaría al mercado de centros de información de servidores y que planeaba un nuevo y “revolucionario” tipo de servidor de estante autónomo que contendría una enorme capacidad de almacenamiento de base de datos y poder de procesamiento vinculados con su hardware y software de comunicación de red. Un servidor autónomo de este tipo eliminaría la necesidad de contar con costosos servicios y consultoría de TI, le ofrecería a las empresas una alternativa de bajo costo y, con el tiempo, las empresas podrían tan sólo ordenar tantos estantes de servidores Cisco como requirieran para operar o extender su negocio. Todo parece indicar que Cisco también ofrecerá una solución de plataforma autónoma portátil.

DESEMPEÑO RECENTE DE IBM

Para 2006, el desempeño de IBM iniciaba una recuperación como resultado de las iniciativas estratégicas de Palmisano, en especial su decisión de dividir el antiguo grupo de servicios globales. La reducción de su fuerza de trabajo en servicios había reducido de forma importante su estructura de costos y las ventas de sus nuevos equipos mainframe crecieron 25%. Los ingresos por software aumentaron 5%, ayudados por el incremento en las ventas de su popular software WebSphere, el cual mejora el desempeño de las aplicaciones de negocios y comercio

electrónico de una empresa. Además, su desplazamiento hacia servicios con mayores márgenes de utilidad y la automatización de procesos de negocio tradicionales como suministros, finanzas y recursos humanos llevó a incrementar las cifras de contratos de servicios a largo plazo. En particular, su negocio de outsourcing de altas utilidades creció 45%. Palmisano comentó que “la fortaleza de nuestro modelo de negocio a través de hardware, software y servicios está rindiendo frutos”. A nivel geográfico, IBM disfrutó un crecimiento sólido de 5% en los países miembros del G7, aunque se presentaba un mayor crecimiento en mercados emergentes, por ejemplo, las ventas en India crecieron 50 por ciento.

El desempeño de IBM siguió mejorando de 2007 a 2008, IBM reportó un incremento de 12% en las utilidades debido al fuerte crecimiento en software y servicios. Gracias al éxito en la venta de software y servicios de márgenes mayores, sus márgenes de utilidades mejoraron de manera constante. De hecho, para 2008, sus ingresos por software mostraron la mayor ganancia y se convirtió en el principal contribuyente de las utilidades de IBM. Palmisano anunció que el software sería la fuerza motriz detrás del crecimiento futuro de IBM, aunque sin lugar a dudas, la capacidad de desarrollar software empresarial de punta impulsará los ingresos de servicios de IBM y las ventas de mainframe optimizadas para utilizar su nuevo software.

Para mayo de 2008, las acciones de IBM se cotizaban por sexto año consecutivo en su nivel más alto, lo que indicaba, como consideraba Palmisano, que las nuevas estrategias tenían éxito. Sin embargo, se presentó la recesión en el verano de 2008, y a pesar de que los ingresos de su grupo de hardware disminuyeron en alto grado como se esperaba, ya que las grandes empresas redujeron sus inversiones en equipos mainframe y servidores, IBM no resultó tan afectado como sus competidores, debido a su fuerte énfasis en globalizarse. Por ejemplo, en 2007, había reportado que disfrutó de más de 10% de crecimiento en ingresos en más de 50 países.

En octubre de 2008, los analistas se vieron sorprendidos cuando IBM reportó cuantiosas utilidades para el tercer trimestre, a pesar de la caída de la industria de los servicios financieros. Como explicó el director de finanzas de IBM, a pesar de que los servicios financieros representan el mayor segmento de clientes, el cual contribuye con 28% de sus ingresos, y que es el segmento más afectado por la desaceleración económica, 75% de dicho ingreso provino de fuera de Estados Unidos. Además, tan sólo 15% de las instituciones financieras que sufrió severas afectaciones eran clientes de IBM, de modo que la empresa no tuvo una exposición tan alta ante la recesión. Por otra parte, incluso en Estados Unidos, IBM se vio beneficiada de varios contratos nuevos a corto plazo con compañías financieras como bancos y corredurías que incrementaron su inversión en herra-

mientos de análisis de riesgo y conformidad para intentar superar la caída. De hecho, a nivel global, IBM había suscrito contratos de servicios a largo plazo en el último trimestre de 2008, que ascendían a más de \$12 700 millones, mientras que su suscripción de contratos a corto plazo aumentó 13% a \$6 100 millones. Todo esto demostró que IBM era capaz de generar nuevos negocios a pesar de los difíciles tiempos económicos.

En abril de 2009, Palmisano mostró una mayor confianza en que la empresa se encontraba en camino de alcanzar sus utilidades proyectadas para el año, a pesar de la incertidumbre de los mercados a nivel mundial. La empresa reportó un desempeño sólido en un periodo de recesión económica, ayudada por las reducciones de costos y por su estrategia de desplazamiento hacia negocios de servicios y software con mayores márgenes de utilidad. De forma similar a otras grandes empresas, en marzo de 2009, IBM anunció un recorte de 5 000 puestos de trabajo en Estados Unidos, lo que representaba más de 4% de su planta laboral en este país (115 000 empleados a finales de 2008). Los recortes se presentaron sobre todo en el negocio de servicios globales de IBM y, como se observó con anterioridad, IBM había expandido en gran medida su negocio y capacidad de empleo en mercados de rápido crecimiento como India, China, Brasil y Rusia. A principios de 2009, IBM contaba con 75 000 empleados en India y 13 000 en China.

Asimismo, los mayores márgenes de utilidad que IBM disfrutaba en sus negocios de software y servicios en expansión, se vieron impulsados en gran medida por las 100 adquisiciones que IBM realizó desde el año 2000 (las cuales habían representado un costo de \$20 000 millones) y por las agresivas medidas por perseguir oportunidades en mercados de rápido crecimiento en el extranjero como India y China. Además, de 40 a 60% de sus utilidades provienen de sus contratos a largo plazo con clientes quienes pagan una tarifa anual fija por su software y servicios de administración de la cadena de suministro y resulta complicado reducir este gasto incluso en una recesión. De hecho, la recesión había disparado cierto interés en los acuerdos de outsourcing para ahorro de costos ofrecidos por su grupo SGT. Un ejemplo fue un contrato a siete años con valor de \$500 millones firmado en marzo de 2009 para administrar centros de información y software para Kaiser Permanente, un hospital de tamaño grande y empresas de servicios de salud administrados. De hecho, en 2009, el mercado que ofrecía las posibilidades más grandes de crecimiento de los ingresos era el sector público (gobierno y organizaciones estatales), donde los contratos crecieron hasta 50% conforme países del mundo anunciaron \$5 000 billones en programas de estímulos económicos para incrementar la demanda de clientes por tecnología y otros bienes para aumentar el gasto y fomentar el crecimiento económico.

NOTAS

Capítulo 1

¹“How Big Can It Grow?” *The Economist*, April 17, 2004, 74–78; “Trial by Check-out,” *The Economist*, June 26, 2004, 74–76; Walmart Form 10-K, 200; Information at Walmart’s Web site (<http://www.walmart-stores.com>); Robert Slater, *The Wal-Mart Triumph* (New York: Portfolio Trade Books, 2004); “The bulldozer from Bentonville Slows; Wal-Mart,” *The Economist*, February 17, 2007, 70.

²There are several different ratios for measuring profitability, such as return on invested capital, return on assets, and return on equity. Although these different measures are highly correlated with each other, finance theorists argue that the return on invested capital is the most accurate measure of profitability. See T. Copeland, T. Koller, and J. Murrin, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (New York: Wiley, 1996).

³Trying to estimate the relative importance of industry effects and firm strategy on firm profitability has been one of the most important areas of research in the strategy literature during the past decade. See Y. E. Spanos and S. Lioukas, “An Examination of the Causal Logic of Rent Generation,” *Strategic Management* 22, no. 10 (October 2001): 907–934; and R. P. Rumelt, “How Much Does Industry Matter?” *Strategic Management* 12 (1991): 167–185. See also A. J. Mauri and M. P. Michaels, “Firm and Industry Effects within Strategic Management: An Empirical Examination,” *Strategic Management* 19 (1998): 211–219.

⁴This view is known as agency theory. See M. C. Jensen and W. H. Meckling, “Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure,” *Journal of Financial Economics* 3 (1976): 305–360; and E. F. Fama, “Agency Problems and the Theory of the Firm,” *Journal of Political Economy* 88 (1980): 375–390.

⁵K. R. Andrews, *The Concept of Corporate Strategy* (Homewood, Ill.: Dow Jones Irwin, 1971); H. I. Ansoff, *Corporate Strategy* (New York: McGraw-Hill, 1965); C. W. Hofer and D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul, Minn.: West, 1978). See also P. J. Brews and M. R. Hunt, “Learning to Plan

and Planning to Learn,” *Strategic Management* 20 (1999): 889–913; and R. W. Grant, “Planning in a Turbulent Environment,” *Strategic Management* 24 (2003): 491–517.

⁶<http://www.kodak.com/US/en/corp/careers/why/valuesmission.jhtml>.

⁷These three questions were first proposed by P. F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1974), 74–94.

⁸D. F. Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980).

⁹P. A. Kidwell and P. E. Ceruzzi, *Landmarks in Digital Computing* (Washington, D.C.: Smithsonian Institute, 1994).

¹⁰J. C. Collins and J. I. Porras, “Building Your Company’s Vision,” *Harvard Business Review* (September–October 1996): 65–77.

¹¹<http://www.nucor.com/>.

¹²See J. P. Kotter and J. L. Heskett, *Corporate Culture and Performance* (New York: Free Press, 1992). For similar work, see Collins and Porras, “Building Your Company’s Vision.”

¹³E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman Press, 1984).

¹⁴M. D. Richards, *Setting Strategic Goals and Objectives* (St. Paul, Minn.: West, 1986).

¹⁵E. A. Locke, G. P. Latham, and M. Erez, “The Determinants of Goal Commitment,” *Academy of Management Review* 13 (1988): 23–39.

¹⁶R. E. Hoskisson, M. A. Hitt, and C. W. L. Hill, “Managerial Incentives and Investment in R&D in Large Multi-product Firms,” *Organization Science* 3 (1993): 325–341.

¹⁷Andrews, *Concept of Corporate Strategy*; Ansoff, *Corporate Strategy*; Hofer and Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts*.

¹⁸For details, see 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 (July–August 1996): 69–83; and R. W. Grant, “Planning in a Turbulent Environment,” *Strategic Management Journal* 24 (2003): 491–517. See also G. Gavetti, D. Levinthal, and J. W. Rivkin, “Strategy Making in Novel and Complex Worlds: The Power of Analogy,” *Strategic Management Journal* 26 (2005): 691–712.

¹⁹This is the premise of those who advocate that complexity and chaos theory should be applied to strategic management. See S. Brown and 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; and R. Stacey and D. Parker, *Chaos, Management and Economics* (London: Institute for Economic Affairs, 1994). See also H. Courtney, J. Kirkland, and P. Viguerie, “Strategy under Uncertainty,” *Harvard Business Review* 75 (November–December 1997): 66–79.

²⁰Hart, “Integrative Framework”; Hamel, “Strategy as Revolution.”

²¹See Burgelman, “Intraorganizational Ecology;” and Mintzberg, “Patterns in Strategy Formulation.”

²²R. A. Burgelman and A. S. Grove, “Strategic Dissonance,” *California Management Review* (Winter 1996): 8–28.

²³C. W. L. Hill and F. T. Rothaermel, “The Performance of Incumbent Firms in the Face of Radical Technological Innovation,” *Academy of Management Review* 28 (2003): 257–274.

²⁴This story was related to the author by George Rathmann, who at one time was head of 3M’s research activities.

²⁵R. T. Pascale, “Perspectives on Strategy: The Real Story behind Honda’s Success,” *California Management Review* 26 (1984): 47–72.

²⁶This viewpoint is strongly emphasized by Burgelman and Grove, "Strategic Dissonance."

²⁷C. C. Miller and 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. See also P. R. Rogers, A. Miller, and W. Q. Judge, "Using Information Processing Theory to Understand Planning/Performance Relationships in the Context of Strategy," *Strategic Management* 20 (1999): 567–577.

²⁸P. J. Brews and M. R. Hunt, "Learning to Plan and Planning to Learn," *Strategic Management Journal* 20 (1999): 889–913.

²⁹P. Cornelius, A. Van de Putte, and M. Romani, "Three Decades of Scenario Planning at Shell," *California Management Review* 48 (2005): 92–110.

³⁰H. Courtney, J. Kirkland, and P. Viguerie, "Strategy Under Uncertainty," *Harvard Business Review* 75 (November–December 1997): 66–79.

³¹P. J. H. Schoemaker, "Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioral Foundation," *Strategic Management Journal* 14 (1993): 193–213.

³²P. Schoemaker, P. J. H. van der Heijden, and A. J. M. Cornelius, "Integrating Scenarios into Strategic Planning at Royal Dutch Shell," *Planning Review* 20, no. 3 (1992): 41–47; I. Wylie, "There Is No Alternative to . . ." *Fast Company* (July 2002): 106–111.

³³"The Next Big Surprise: Scenario Planning," *The Economist*, October 13, 2001, 71.

³⁴See C. R. Schwenk, "Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision Making," *Strategic Management* 5 (1984): 111–128; and K. M. Eisenhardt and M. Zbaracki, "Strategic Decision Making," *Strategic Management* 13 (Special Issue, 1992): 17–37.

³⁵H. Simon, *Administrative Behavior* (New York: McGraw-Hill, 1957).

³⁶The original statement of this phenomenon was made by A. Tversky and D. Kahneman, "Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases," *Science* 185 (1974): 1124–1131. See also D. Lovallo and D. Kahneman, "Delusions of Success: How Optimism Undermines Executives'

Decisions," *Harvard Business Review* 81 (July 2003): 56–67; and J. S. Hammond, R. L. Keeny, and H. Raiffa, "The Hidden Traps in Decision Making," *Harvard Business Review* 76 (September–October 1998): 25–34.

³⁷Schwenk, *Cognitive Simplification Processes*, 111–128.

³⁸B. M. Staw, "The Escalation of Commitment to a Course of Action," *Academy of Management Review* 6 (1981): 577–587.

³⁹R. Roll, "The Hubris Hypotheses of Corporate Takeovers," *Journal of Business* 59 (1986): 197–216.

⁴⁰See R. O. Mason, "A Dialectic Approach to Strategic Planning," *Management Science* 13(1969):403–414; R.A. Cosierand J. C. Aplin, "A Critical View of Dialectic Inquiry in Strategic Planning," *Strategic Management* 1 (1980): 343–356; and I. I. Mintroff and R. O. Mason, "Structuring III—Structured Policy Issues: Further Explorations in a Methodology for Messy Problems," *Strategic Management* 1 (1980): 331–342.

⁴¹Mason, *A Dialectic Approach*, 403–414.

⁴²Lovallo and Kahneman, "Delusions of Success."

⁴³For a summary of research on strategic leadership, see D. C. Hambrick, "Putting Top Managers Back into the Picture," *Strategic Management* 10 (Special Issue, 1989): 5–15. See also D. Goldman, "What Makes a Leader?" *Harvard Business Review* (November–December 1998): 92–105; H. Mintzberg, "Covert Leadership," *Harvard Business Review* (November–December 1998): 140–148; and R. S. Tedlow, "What Titans Can Teach Us," *Harvard Business Review* (December 2001): 70–79.

⁴⁴N. M. Tichy and D. O. Ulrich, "The Leadership Challenge: A Call for the Transformational Leader," *Sloan Management Review* (Fall 1984): 59–68; F. Westley and H. Mintzberg, "Visionary Leadership and Strategic Management," *Strategic Management* 10 (Special Issue, 1989): 17–32.

⁴⁵Comments were made by Jim Donald at a presentation to University of Washington MBA students.

⁴⁶B. McConnell and J. Huba, *Creating Customer Evangelists* (Chicago: Dearborn Trade Publishing, 2003).

⁴⁷E. Wrapp, "Good Managers Don't Make Policy Decisions," *Harvard Business Review* (September–October 1967): 91–99.

⁴⁸J. Pfeffer, *Managing with Power* (Boston: Harvard Business School Press, 1992).

⁴⁹D. Goldman, "What Makes a Leader?" *Harvard Business Review* (November–December 1998): 92–105.

⁵⁰C. Y. Baldwin, Fundamental Enterprise Valuation: Return on Invested Capital, Harvard Business School Note 9-801-125, July 3, 2004; T. Copeland *et al.*, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (New York: Wiley, 2000).

Capítulo 2

¹S. James, "Lofty Steel Prices Could Keep Climbing," *Herald Tribune*, May 19, 2008; "A Changed Game," *The Economist*, July 15, 2006, 61–62; M. Gene, U.S. Steel Is on a Roll, *Business Week*, June 30, 2008, 20.

²M. E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980).

³J. E. Bain, *Barriers to New Competition* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1956). For a review of the modern literature on barriers to entry, see R. J. Gilbert, "Mobility Barriers and the Value of Incumbency," in R. Schmalensee and R. D. Willig (eds.), *Handbook of Industrial Organization*, vol. 1 (Amsterdam: North-Holland, 1989). See also R. P. McAfee, H. M. Mialon, and M. A. Williams, "What Is a Barrier to Entry?" *American Economic Review* 94 (May 2004): 461–468.

⁴A detailed discussion of switching costs and lock in can be found in C. Shapiro and H. R. Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).

⁵Most of this information on barriers to entry can be found in the industrial organization economics literature. See especially the following works: 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 and T. A. Wilson, "Advertising, Market Structure and Performance," *Review of Economics and Statistics* 49 (1967): 423–440; Gilbert, "Mobility Barriers"; and K. Cool, L.-H. Roller, and B. Leleux, "The Relative Impact of Actual and Potential Rivalry on Firm Profitability in the Pharmaceutical

Industry," *Strategic Management Journal* 20 (1999): 1–14.

⁶For a discussion of tacit agreements, see T. C. Schelling, *The Strategy of Conflict* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1960).

⁷M. Busse, "Firm Financial Condition and Airline Price Wars," *Rand Journal of Economics* 33 (2002): 298–318.

⁸For a review, see F. Karakaya, "Market Exit and Barriers to Exit: Theory and Practice," *Psychology and Marketing* 17 (2000): 651–668.

⁹P. Ghemawat, *Commitment: The Dynamics of Strategy* (Boston: Harvard Business School Press, 1991).

¹⁰A. S. Grove, *Only the Paranoid Survive* (New York: Doubleday, 1996).

¹¹In standard microeconomic theory, the concept used for assessing the strength of substitutes and complements is the cross elasticity of demand.

¹²For details and further references, see C. W. L. Hill, "Establishing a Standard: Competitive Strategy and Technology Standards in Winner Take All Industries," *Academy of Management Executive* 11 (1997): 7–25; and Shapiro and Varian, *Information Rules*.

¹³The development of strategic group theory has been a strong theme in the strategy literature. Important contributions include the following: R. E. Caves and M. E. Porter, "From Entry Barriers to Mobility Barriers," *Quarterly Journal of Economics* (May 1977): 241–262; K. R. Harrigan, "An Application of Clustering for Strategic Group Analysis," *Strategic Management Journal* 6 (1985): 55–73; K. J. Hatten and 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; and M. E. Porter, "The Structure within Industries and Companies' Performance," *Review of Economics and Statistics* 61 (1979): 214–227. See also K. Cool and D. Schendel, "Performance Differences among Strategic Group Members," *Strategic Management Journal* 9 (1988): 207–233; A. Nair and S. Kotha, "Does Group Membership Matter? Evidence from the Japanese Steel Industry," *Strategic Management Journal* 20 (2001): 221–235; and G. McNamara, D. L. Deephouse, and R. A. Luce, "Competitive Positioning within and across a Strategic Group Structure," *Strategic*

Management Journal 24 (2003): 161–180.

¹⁴For details on the strategic group structure in the pharmaceutical industry, see K. Cool and I. Dierickx, "Rivalry, Strategic Groups, and Firm Profitability," *Strategic Management Journal* 14 (1993): 47–59.

¹⁵C. W. Hofer argued that life-cycle considerations may be the most important contingency when formulating business strategy. See C. W. Hofer, "Towards a Contingency Theory of Business Strategy," *Academy of Management Journal* 18 (1975): 784–810. There is empirical evidence to support this view. See C. R. Anderson and C. P. Zeithaml, "Stages of the Product Life Cycle, Business Strategy, and Business Performance," *Academy of Management Journal* 27 (1984): 5–24; and D. C. Hambrick and D. Lei, "Towards an Empirical Prioritization of Contingency Variables for Business Strategy," *Academy of Management Journal* 28 (1985): 763–788. See also G. Miles, C. C. Snow, and M. P. Sharfman, "Industry Variety and Performance," *Strategic Management Journal* 14 (1993): 163–177; G. K. Deans, F. Kroeger, and S. Zeisel, "The Consolidation Curve," *Harvard Business Review* 80 (December 2002): 2–3.

¹⁶The characteristics of declining industries have been summarized by K. R. Harrigan, "Strategy Formulation in Declining Industries," *Academy of Management Review* 5 (1980): 599–604. See also J. Anand and H. Singh, "Asset Redeployment, Acquisitions and Corporate Strategy in Declining Industries," *Strategic Management Journal* 18 (1997): 99–118.

¹⁷This perspective is associated with the Austrian School of Economics, which goes back to Schumpeter. For a summary of this school and its implications for strategy, see R. Jacobson, "The Austrian School of Strategy," *Academy of Management Review* 17 (1992): 782–807; and C. W. L. Hill and 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*, June 30, 2001, 55–56.

¹⁹D. F. Barnett and R. W. Crandall, *Up from the Ashes* (Washington, D.C.: Brookings Institution, 1986).

²⁰M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990).

²¹The term *punctuated equilibrium* is borrowed from evolutionary biology. For a detailed explanation of the concept, see M. L. Tushman, W. H. Newman, and E. Romanelli, "Convergence and Upheaval: Managing the Unsteady Pace of Organizational Evolution," *California Management Review* 29, no. 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; and R. Adner and D. A. Levinthal, "The Emergence of Emerging Technologies," *California Management Review* 45 (Fall 2002): 50–65.

²²A. J. Slywotzky, *Value Migration: How to Think Several Moves Ahead of the Competition* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).

²³Hill and Deeds, "Importance of Industry Structure."

²⁴R. P. Rumelt, "How Much Does Industry Matter?" *Strategic Management Journal* 12 (1991): 167–185. See also A. J. Mauri and M. P. Michaels, "Firm and Industry Effects within Strategic Management: An Empirical Examination," *Strategic Management Journal* 19 (1998): 211–219.

²⁵See R. Schmalensee, "Inter-Industry Studies of Structure and Performance," in R. Schmalensee and R. D. Willig (eds.), *Handbook of Industrial Organization*. Similar results were found by A. N. McGahan and M. E. Porter, "How Much Does Industry Matter, Really?" *Strategic Management Journal* 18 (1997): 15–30.

²⁶For example, see K. Cool and D. Schendel, "Strategic Group Formation and Performance: The Case of the U.S. Pharmaceutical Industry, 1932–1992," *Management Science* (September 1987): 1102–1124.

²⁷See M. Gort and J. Klepper, "Time Paths in the Diffusion of Product Innovations," *Economic Journal* (September 1982): 630–653. Looking at the history of 46 products, Gort and Klepper found that the length of time before other companies entered the markets created by a few inventive companies declined from an average of 14.4 years for products introduced before 1930 to 4.9 years for those introduced after 1949.

²⁸The phrase was originally coined by J. Schumpeter, *Capitalism, Socialism and Democracy* (London: Macmillan, 1950), 68.

²⁹For a detailed discussion of the importance of the structure of law as a factor explaining economic change and growth, see D. C. North, *Institutions, Institutional Change,*

and Economic Performance (Cambridge: Cambridge University Press, 1990).

³⁰S. Theodore, "Brewers Take the Good with the Bad," *Beverage Industry* 97, April 2006: 17–23; V. Tremblay, N. Iwasaki, and 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, 2008*, (Washington DC: Beer Institute, 2008).

Capítulo 3

¹A. Martin, "McDonald's, the Happiest Meal Is Hot Profits," *New York Times*, January 11, 2009; M. Vella, "A New Look for McDonald's," *Business Week Online*, December 4, 2008; M. Warner, "Salads or No, Cheap Burgers Revive McDonald's," *New York Times*, April 19, 2006.

²M. Cusumano, *The Japanese Automobile Industry* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1989); S. Spear and H. K. Bowen, "Decoding the DNA of the Toyota Production System," *Harvard Business Review* (September–October 1999): 96–108.

³The material in this section relies on the resource-based view of the company. For summaries of this perspective, see J. B. Barney, "Company Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* 17 (1991): 99–120; J. T. Mahoney and J. R. Pandian, "The Resource-Based View within the Conversation of Strategic Management," *Strategic Management Journal* 13 (1992): 63–380; R. Amit and P. J. H. Schoemaker, "Strategic Assets and Organizational Rent," *Strategic Management Journal* 14 (1993): 33–46; M. A. Peteraf, "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View," *Strategic Management Journal* 14 (1993): 179–191; B. Wernerfelt, "A Resource-Based View of the Company," *Strategic Management Journal* 15 (1994): 171–180; and K. M. Eisenhardt and J. A. Martin, "Dynamic Capabilities: What Are They?" *Strategic Management Journal* 21 (2000): 1105–1121.

⁴J. B. Barney, "Company Resources and Sustained Competitive Advantage," *Journal of Management* 17 (1991): 99–120.

⁵For a discussion of organizational capabilities, see R. R. Nelson and S. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Cambridge, Mass.: Belknap Press, 1982).

⁶W. C. Kim and R. Mauborgne, "Value Innovation: The Strategic Logic of High Growth," *Harvard Business Review* (January–February 1997): 102–115.

⁷The concept of consumer surplus is an important one in economics. For a more detailed exposition, see D. Besanko, D. Dranove, and M. Shanley, *Economics of Strategy* (New York: Wiley, 1996).

⁸However, $P = U$ only in the special case when the company has a perfect monopoly; it can charge each customer a unique price that reflects the utility of the product to that customer (i.e., where perfect price discrimination is possible). More generally, except in the limiting case of perfect price discrimination, even a monopolist will see most customers capture some of the utility of a product in the form of a consumer surplus.

⁹This point is central to the work of Michael Porter. See M. E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985). See also P. Ghemawat, *Commitment: The Dynamic of Strategy* (New York: Free Press, 1991), chap. 4.

¹⁰O. Wyman, *The Harbor Report*, 2008. <http://www.oliverwyman.com/ow/automotive.htm>.

¹¹Porter, *Competitive Advantage*.

¹²Ibid.

¹³This approach goes back to the pioneering work by K. Lancaster: *Consumer Demand: A New Approach* (New York: 1971).

¹⁴D. Garvin, "Competing on the Eight Dimensions of Quality," *Harvard Business Review* (November–December 1987): 101–119; P. Kotler, *Marketing Management*, Millennium ed. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 2000).

¹⁵"Proton Bomb," *Economist*, May 8, 2004, 77.

¹⁶C. K. Prahalad and M. S. Krishnan, "The New Meaning of Quality in the Information Age," *Harvard Business Review* (September–October 1999): 109–118.

¹⁷See D. Garvin, "What Does Product Quality Really Mean?" *Sloan Management Review* 15 (1990): 88–102.

ment Review 26 (Fall 1984): 25–44; P. B. Crosby, *Quality Is Free* (New York: Mentor, 1980); and A. Gabor, *The Man Who Discovered Quality* (New York: Times Books, 1990).

¹⁸M. Cusumano, *The Japanese Automobile Industry* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1989); S. Spear and H. K. Bowen, "Decoding the DNA of the Toyota Production System," *Harvard Business Review* (September–October 1999): 96–108.

¹⁹Kim and Mauborgne, "Value Innovation."

²⁰G. Stalk and T. M. Hout, *Competing Against Time* (New York: Free Press, 1990).

²¹Ibid.

²²T. Copeland, T. Koller, and J. Murrin, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (New York: Wiley, 1996). See also S. F. Jablonsky and N. P. Barsky, *The Manager's Guide to Financial Statement Analysis* (New York: Wiley, 2001).

²³Copeland, Koller, and Murrin, *Valuation*.

²⁴This is done as follows. Signifying net profit by π , invested capital by K , and revenues by R , then $ROIC = \pi/K$. If we multiply through by revenues, R , this becomes $R \times (\pi/K) = (\pi \times R)/(K \times R)$, which can be rearranged as $\pi/R \times R/K$. π/R is the return on sales and R/K capital turnover.

²⁵Note that Figure 3.9 is a simplification and ignores some other important items that enter the calculation, such as depreciation/sales (a determinant of ROS) and other assets/sales (a determinant of capital turnover).

²⁶This is the nature of the competitive process. For more detail, see C. W. L. Hill and 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.

²⁷As with resources and capabilities, so the concept of barriers to imitation is also grounded in the resource-based view of the company. For details, see R. Reed and R. J. DeFillippi, "Causal Ambiguity, Barriers to Imitation, and Sustainable Competitive Advantage," *Academy of Management Review* 15 (1990): 88–102.

- ²⁸E. Mansfield, "How Economists See R&D," *Harvard Business Review* (November – December 1981): 98–106.
- ²⁹S. L. Berman, J. Down, and C. W. L. Hill, "Tacit Knowledge as a Source of Competitive Advantage in the National Basketball Association," *Academy of Management Journal* 45 (2002): 13–33.
- ³⁰P. Ghemawat, *Commitment: The Dynamic of Strategy* (New York: Free Press, 1991).
- ³¹W. M. Cohen and D. A. Levinthal, "Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation," *Administrative Science Quarterly* 35 (1990): 128–152.
- ³²M. T. Hannah and J. Freeman, "Structural Inertia and Organizational Change," *American Sociological Review* 49 (1984): 149–164.
- ³³See "IBM Corporation," Harvard Business School Case #180-034.
- ³⁴Ghemawat, *Commitment*.
- ³⁵D. Miller, *The Icarus Paradox* (New York: HarperBusiness, 1990).
- ³⁶P. M. Senge, *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (New York: Doubleday, 1990).
- ³⁷The classic statement of this position was made by A. A. Alchian, "Uncertainty, Evolution, and Economic Theory," *Journal of Political Economy* 84 (1950): 488–500.
- ³⁸M. Brelis, "Simple Strategy Makes Southwest a Model for Success," *Boston Globe*, November 5, 2000, F1; M. Trottman, "At Southwest, New CEO Sits in the Hot Seat," *Wall Street Journal*, July 19, 2004, B1; J. Helyar, "Southwest Finds Trouble in the Air," *Fortune*, August 9, 2004, 38; Southwest Airlines, Form 10-K, 2007. United Airlines, Form 10-K, 2007; Bureau of Transportation Statistics, <http://www.transtats.bts.gov/>.
- ## Capítulo 4
- ¹D. Brady, "The Unsung CEO," *Business Week*, October 25, 2004, 74–84; Ernie Cevallos, "Productivity and Leadership Insights from George David," *Ezine Articles*, August 25, 2007; G. G. Marcial, "United Technologies: Going UP?" *Business Week*, November 21, 2005, 156.
- ²G. J. Miller, *Managerial Dilemmas: The Political Economy of Hierarchy* (Cambridge: Cambridge University Press, 1992).
- ³H. Luft, J. Bunker, and A. Enthoven, "Should Operations Be Regionalized?" *New England Journal of Medicine* 301 (1979): 1364–1369.
- ⁴S. Chambers and R. Johnston, "Experience Curves in Services," *International Journal of Operations and Production Management* 20 (2000): 842–860.
- ⁵G. Hall and 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 and P. Thompson, "Learning from Experience and Learning from Others," *American Economic Review* 91 (2001): 1350–1369.
- ⁶Boston Consulting Group, *Perspectives on Experience* (Boston: Boston Consulting Group, 1972); Hall and Howell, "The Experience Curve," 197–212; W. B. Hirschmann, "Profit from the Learning Curve," *Harvard Business Review* (January–February 1964): 125–139.
- ⁷A. A. Alchian, "Reliability of Progress Curves in Airframe Production," *Econometrica* 31 (1963): 679–693.
- ⁸M. Borrus, L. A. Tyson, and J. Zysman, "Creating Advantage: How Government Policies Create Trade in the Semiconductor Industry," in P. R. Krugman (ed.), *Strategic Trade Policy and the New International Economics* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1986); S. Ghoshal and C. A. Bartlett, "Matsushita Electrical Industrial (MEI) in 1987," Harvard Business School Case #388–144 (1988).
- ⁹W. Abernathy and K. Wayne, "Limits of the Learning Curve," *Harvard Business Review* 52 (September–October 1974): Vol 52, 59–69.
- ¹⁰D. F. Barnett and R. W. Crandall, *Up from the Ashes: The Rise of the Steel Minimill in the United States* (Washington DC: Brookings Institution, 1986).
- ¹¹See P. Nemetz and L. Fry, "Flexible Manufacturing Organizations: Implications for Strategy Formulation," *Academy of Management Review* 13 (1988): 627–638; N. Greenwood, *Implementing Flexible Manufacturing Systems* (New York: Halstead Press, 1986); J. P. Womack, D. T. Jones, and D. Roos, *The Machine That Changed the World* (New York: Rawson Associates, 1990); and R. Parthasarthy and S. P. Seith, "The Impact of Flexible Automation on Business Strategy and Organizational Structure," *Academy of Management Review* 17 (1992): 86–111.
- ¹²B. 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 and B. J. Pine II, "The Four Faces of Mass Customization," *Harvard Business Review* (January–February 1997): 91–101.
- ¹³P. Waurzyniak, "Ford's Flexible Push," *Manufacturing Engineering*, September 2003, 47–50.
- ¹⁴F. F. Reichheld and W. E. Sasser, "Zero Defections: Quality Comes to Service," *Harvard Business Review* (September–October 1990): 105–111.
- ¹⁵The example comes from ibid.
- ¹⁶Ibid.
- ¹⁷R. Narasimhan and J. R. Carter, "Organization, Communication and Coordination of International Sourcing," *International Marketing Review* 7 (1990): 6–20.
- ¹⁸H. F. Busch, "Integrated Materials Management," *IJDP & MM* 18 (1990): 28–39.
- ¹⁹G. Stalk and T. M. Hout, *Competing Against Time* (New York: Free Press, 1990).
- ²⁰See P. Bamberger and I. Meshoulam, *Human Resource Strategy: Formulation, Implementation, and Impact* (Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2000); P. M. Wright and S. Snell, "Towards a Unifying Framework for Exploring Fit and Flexibility in Human Resource Management," *Academy of Management Review* 23 (October 1998): 756–772.
- ²¹A. Sorge and 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* (November–December 1986): 72–83.
- ²²J. Hoerr, "The Payoff from Teamwork," *Business Week*, July 10, 1989, 56–62.
- ²³"The Trouble with Teams," *Economist*, January 14, 1995, 61.

²⁴T. C. Powell and 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* (New York: Warner Books, 1999).

²⁵“Cisco@speed,” *Economist*, June 26, 1999, 12; S. Tully, “How Cisco Mastered the Net,” *Fortune*, August 17, 1997, 207–210; C. Kano, “The Real King of the Internet,” *Fortune*, September 7, 1998, 82–93.

²⁶Gates, *Business @ the Speed of Thought*.

²⁷See the articles published in the special issue of the *Academy of Management Review on Total Quality Management* 19, no. 3 (1994). The following article provides a good overview of many of the issues involved from an academic perspective: J. W. Dean and D. E. Bowen, “Management Theory and Total Quality,” *Academy of Management Review* 19 (1994): 392–418. See also T. C. Powell, “Total Quality Management as Competitive Advantage,” *Strategic Management Journal* 16 (1995): 15–37.

²⁸For general background information, see “How to Build Quality,” *Economist*, September 23, 1989, 91–92; A. Gabor, *The Man Who Discovered Quality* (New York: Penguin, 1990); and P. B. Crosby, *Quality Is Free* (New York: Mentor, 1980).

²⁹W. E. Deming, “Improvement of Quality and Productivity through Action by Management,” *National Productivity Review* 1 (Winter 1981–1982): 12–22.

³⁰J. Bowles, “Is American Management Really Committed to Quality?” *Management Review* (April 1992): 42–46.

³¹O. Port and G. Smith, “Quality,” *Business Week*, November 30, 1992, 66–75. See also “The Straining of Quality,” *Economist*, January 14, 1995, 55–56.

³²A. Ries and J. Trout, *Positioning: The Battle for Your Mind* (New York: Warner Books, 1982).

³³R. G. Cooper, *Product Leadership* (Reading, Mass.: Perseus Books, 1999).

³⁴R. G. Cooper, *Product Leadership* (Reading, Mass.: Perseus Books, 1999); A. L. Page, “PDMA’s New Product Development Practices Survey: Performance and Best Practices,” PDMA 15th Annual International Conference, Boston, October 16, 1991; E. Mansfield, “How Economists See R&D,” *Harvard Business Review* (November–December 1981): 98–106.

³⁵S. L. Brown and K. M. Eisenhardt, “Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions,” *Academy of Management Review* 20 (1995): 343–378; M. B. Lieberman and D. B. Montgomery, “First Mover Advantages,” *Strategic Management Journal* 9 (Special Issue, Summer 1988): 41–58; D. J. Teece, “Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing and Public Policy,” *Research Policy* 15 (1987): 285–305; G. J. Tellis and P. N. Golder, “First to Market, First to Fail?” *Sloan Management Review* (Winter 1996): 65–75; G. A. Stevens, J. Burley, “Piloting the Rocket of Radical Innovation,” *Research Technology Management* 46 (2003): 16–26.

³⁶G. Stalk and T. M. Hout, *Competing Against Time* (New York: Free Press, 1990).

³⁷K. B. Clark and S. C. Wheelwright, *Managing New Product and Process Development* (New York: Free Press, 1993); M. A. Schilling and C. W. L. Hill, “Managing the New Product Development Process,” *Academy of Management Executive* 12, no. 3 (August 1998): 67–81.

³⁸O. Port, “Moving Past the Assembly Line,” *Business Week* (Special Issue, Reinventing America, 1992): 177–180.

³⁹K. B. Clark and T. Fujimoto, “The Power of Product Integrity,” *Harvard Business Review* (November–December 1990): 107–118; Clark and Wheelwright, *Managing New Product and Process Development*. Brown and Eisenhardt, “Product Development”; Stalk and Hout, *Competing Against Time*.

⁴⁰C. Christensen, “Quantum Corporation: Business and Product Teams,” Harvard Business School Case, #9-692-023.

⁴¹H. Petroski, *Success through Failure: The Paradox of Design* (Princeton, NJ: Princeton University Press, 2006). See also A. C. Edmondson, “Learning from Mistakes Is Easier Said Than Done,” *Journal of Applied Behavioral Science* 40 (2004): 66–91.

⁴²S. Caminiti, “A Mail Order Romance: Lands’ End Courts Unseen Customers,” *Fortune*, March 13, 1989, 43–44.

⁴³Sellers, “Getting Customers to Love You.”

⁴⁴Caminiti, “A Mail Order Romance,” 43–44.

⁴⁵Stalk and Hout, *Competing Against Time*.

⁴⁶K. Hall, “No One Does Lean Like the Japanese,” *Business Week*, July 10, 2006, 40–41; I. Rowley and H. Tashiro, “Lessons from Matsushita’s Playbook,” *Business Week*, March 21, 2005, 32; K. Hall, “Matsushita’s Transformer Steps Down,” *Business Week Online*, June 30, 2006.

Capítulo 5

¹P. Abrahams, “Sony Celebrates the Results of Fine-Tuning,” *Financial Times*, April 4, 2001, 5.

²<http://www.sony.com>, 2009.

³M. Fackler, “Stringer Tries to Rein in Sony,” <http://global.nytimes.com/?iht>, September 23, 2005.

⁴R. Siklos, and M. Fackler, “Howard Stringer, Sony’s Road Warrior,” <http://nytimes.com>, May 28, 2006.

⁵Ibid.

⁶D. F. Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980), 169.

⁷R. Kotler, *Marketing Management*, 5th ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984); M. R. Darby and E. Karni, “Free Competition and the Optimal Amount of Fraud,” *Journal of Law and Economics* 16 (1973): 67–86.

⁸Abell, *Defining the Business*, 8.

⁹Some of the theoretical underpinnings for this approach can be found in G. R. Jones and J. Butler, “Costs, Revenues, and Business Level Strategy,” *Academy of Management Review* 13 (1988): 202–213; and C. W. L. Hill, “Differentiation versus Low Cost or Differentiation and Low Cost: A Contingency Framework,” *Academy of Management Review* 13 (1988): 401–412.

¹⁰This section and material on the business model draw heavily on C. W. L. Hill and G. R. Jones, “The Dynamics of Business-Level Strategy” (unpublished paper, 2002).

¹¹Many authors have discussed cost leadership and differentiation as basic competitive approaches—for example, F. Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 10th ed. (Boston: Houghton Mifflin, 2000). The basic cost-leadership/differentiation dimension has received substantial empirical support; see, for example, D. C. Hambrick, “High Profit

Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach," *Academy of Management Journal* 26 (1983): 687–707.

¹²C. Campbell-Hunt, "What Have We Learned about Generic Competitive Strategy: A Meta-Analysis," *Strategic Management Journal* 21 (2000): 127–154.

¹³M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985), 37.

¹⁴Ibid., 13–14.

¹⁵<http://www.walmart.com>, 2009.

¹⁶M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), 46.

¹⁷W. K. Hall, "Survival Strategies in a Hostile Environment," *Harvard Business Review* 58 (1980): 75–85; Hambrick, "High Profit Strategies," 687–707.

¹⁸J. Guyon, "Can the Savoy Cut Costs and Be the Savoy?" *Wall Street Journal*, October 25, 1994, B1; <http://www.savoy.com>, 2007.

¹⁹The development of strategic-group theory has been a strong theme in the strategy literature. Important contributions include R. E. Caves and M. E. Porter, "From Entry Barriers to Mobility Barriers," *Quarterly Journal of Economics* (May 1977): 241–262; K. R. Harrigan, "An Application of Clustering for Strategic Group Analysis," *Strategic Management Journal* 6 (1985): 55–73; K. J. Hatten and D. E. Schendel, "Heterogeneity Within an Industry: Company Conduct in the U.S. Brewing Industry, 1952–1971," *Journal of Industrial Economics* 26: 97–113; and M. E. Porter, "The Structure within Industries and Companies Performance," *Review of Economics and Statistics* 61 (1979): 214–227.

²⁰"The Holiday Inns Trip: A Breeze for Decades, Bumpy Ride in the 1980s," *Wall Street Journal*, February 11, 1987, 1; Holiday Inns, Annual Report (1985); U.S. Bureau of Labor Statistics, U.S. Industrial Output (Washington, D.C.: U.S. Government Printing Office, 1986).

²¹M. Gleason and A. Salomon, "Fallon's Challenge: Make Holiday Inn More 'In,'" *Advertising Age*, September 2, 1996, 14; J. Miller, "Amenities Range from Snacks to Technology," *Hotel and Motel Management*, July 3, 1996, 38–40.

²²<http://www.sixcontinenthotels.com>, 2009.

Capítulo 6

¹M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), 191–200.

²S. 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.

³Microsoft is often accused of not being an innovator, but the fact is that Gates and Allen wrote the first commercial software program for the first commercially available personal computer. Microsoft was the first mover in their industry. See P. Freiburger and M. Swaine, *Fire in the Valley* (New York: McGraw-Hill, 2000).

⁴J. M. Utterback, *Mastering the Dynamics of Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

⁵See Freiburger and Swaine, *Fire in the Valley*.

⁶G. A. Moore, *Crossing the Chasm* (New York: HarperCollins, 1991).

⁷Utterback, *Mastering the Dynamics of Innovation*.

⁸E. Rogers, *Diffusion of Innovations* (New York: Free Press, 1995).

⁹C. W. Hofer and D. Schendel, *Strategy Formulation: Analytical Concepts* (St. Paul, Minn.: West, 1978).

¹⁰Ibid.

¹¹Ibid.

¹²J. Brander and J. Eaton, "Product Line Rivalry," *American Economic Review* 74 (1985): 323–334.

¹³Ibid.

¹⁴Porter, *Competitive Strategy*, 76–86.

¹⁵O. Heil and T. S. Robertson, "Towards a Theory of Competitive Market Signaling: A Research Agenda," *Strategic Management Journal* 12 (1991): 403–418.

¹⁶R. Axelrod, *The Evolution of Cooperation* (New York: Basic Books, 1984).

¹⁷F. Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 10th ed. (Boston: Houghton Mifflin, 2000), chap. 8.

¹⁸The model differs from Ansoff's model for this reason.

¹⁹H. I. Ansoff, *Corporate Strategy* (London: Penguin Books, 1984), 97–100.

²⁰R. D. Buzzell, B. T. Gale, and R. G. M. Sultan, "Market Share: A Key to Profitability," *Harvard Business Review* (January–February 1975): 97–103; R. Jacobson and D. A. Aaker, "Is Market Share All That It's Cracked Up to Be?" *Journal of Marketing* 49 (1985): 11–22.

²¹Ansoff, *Corporate Strategy*, 98–99.

²²Figure copyright © Gareth R. Jones, 2004.

²³The next section draws heavily on Marvin B. Lieberman, "Strategies for Capacity Expansion," *Sloan Management Review* 8 (1987): 19–27; and Porter, *Competitive Strategy*, 324–338.

²⁴<http://www.mattel.com>, 2009.

²⁵"Doll Wars," *Business Life*, May 2005, 40–42.

²⁶<http://www.mattel.com>, 2009.

Capítulo 7

¹The Economist, "Battle for the Smartphone's Soul," November 22, 2008, 76–77; Canalys, "Global Smartphone Shipments Rise 28%," press release, November 6, 2008, <http://www.canalys.com/pr/2008/r2008112.htm>; N. Wingfield, "iPhone Software Sales Take Off," *Wall Street Journal*, August 11, 2008, B1.

²Data from Bureau of Economic Analysis, *Survey of United States Current Business*, 2006, <http://www.bea.gov/>.

³J. M. Utterback, *Mastering the Dynamics of Innovation* (Boston: Harvard Business School Press, 1994); C. Shapiro and H. R. Varian, *Information Rules: A Strategic Guide to the Network Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 1999).

⁴The layout is not universal, although it is widespread. The French, for example, use a different layout.

⁵For details, see C. 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 and Varian, *Information Rules*; B. Arthur, "Increasing Returns and the New World of Business," *Harvard Business Review* (July–August 1996): 100–109; G. Gowrisankaran and J. Stavins, "Network Externalities and Technology Adoption: Lessons from Electronic Payments," *Rand Journal of Economics* 35 (2004): 260–277; V. Shankar and

B. L. Bayus, "Network Effects and Competition: An Empirical Analysis of the Home Video Game Industry," *Strategic Management Journal* 24 (2003): 375–394; and R. Casadesus-Masanell and P. Ghemawat, "Dynamic Mixed Duopoly: A Model Motivated by Linux versus Windows," *Management Science* 52 (2006): 1072–1085.

⁶See Shapiro and Varian, *Information Rules*; Hill, "Establishing a Standard"; and M. A. Shilling, "Technological Lockout: An Integrative Model of the Economic and Strategic Factors Driving Technology Success and Failure," *Academy of Management Review* 23, no. 2 (1998): 267–285.

⁷Microsoft does not disclose the per unit licensing fee that it gets from original equipment manufacturers, although media reports speculate it is around \$50 a copy.

⁸Much of this section is based on C. W. L. Hill, M. Heeley, and J. Sakson, "Strategies for Profiting from Innovation," in *Advances in Global High Technology Management* (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1993), 379–95.

⁹M. Lieberman and D. Montgomery, "First Mover Advantages," *Strategic Management Journal* 9 (Special Issue, Summer 1988): 41–58.

¹⁰W. Boulding and M. Christen, "Sustainable Pioneering Advantage? Profit Implications of Market Entry Order," *Marketing Science* 22 (2003): 371–386; C. Markides and P. Geroski, "Teaching Elephants to Dance and Other Silly Ideas," *Business Strategy Review* 13 (2003): 49–61.

¹¹J. Borzo, "Aging Gracefully," *Wall Street Journal*, October 15, 2001, R22.

¹²The importance of complementary assets was first noted by D. J. Teece. See D. J. Teece, "Profiting from Technological Innovation," in D. J. Teece (ed.), *The Competitive Challenge* (New York: Harper & Row, 1986), 26–54.

¹³M. J. Chen and 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.

¹⁴E. Mansfield, M. Schwartz, and S. Wagner, "Imitation Costs and Patents: An Empirical Study," *Economic Journal* 91 (1981): 907–918.

¹⁵E. Mansfield, "How Rapidly Does New Industrial Technology Leak Out?" *Journal of Industrial Economics* 34 (1985): 217–223.

¹⁶This argument has been made in the game theory literature. See R. Caves, H. Cookell, and 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; and C. Shapiro, "Patent Licensing and R&D Rivalry," *American Economic Review* 75 (1985): 25–30.

¹⁷C. M. Christensen, *The Innovator's Dilemma* (Boston: Harvard Business School Press, 1997). R. N. Foster, *Innovation: The Attacker's Advantage* (New York: Summit Books, 1986).

¹⁸Foster, *Innovation*.

¹⁹R. Kurzweil, *The Age of the Spiritual Machines* (New York: Penguin Books, 1999).

²⁰See Christensen, *The Innovator's Dilemma*; and C. M. Christensen and M. Overdorf, "Meeting the Challenge of Disruptive Change," *Harvard Business Review* (March–April 2000): 66–77.

²¹C. W. L. Hill and F. 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 and C. W. L. Hill, "Technological Discontinuities and Complementary Assets: A Longitudinal Study of Industry and Firm Performance," *Organization Science* 16, no. 1: 52–70.

²²*The Economist*, "Singin' the Blues; Standard Wars," November 5, 2005, 87; A. Park, "HD-DVD versus Blu-ray," *Business Week*, October 30, 2006, 110; B. Dipert, "Subpar Wars: High Resolution Disc Formats Fight Each Other, Consumers Push Back," *EDN*, March 2, 2006, 40–48; B. S. Bulik, "Marketing War Looms for Dueling DVD Formats," *Advertising Age*, April 10, 2006, 20; *The Economist*, "Everything's Gone Blu," January 12, 2008, 56.

Capítulo 8

¹"Orange Gold," *The Economist*, March 3, 2007, 68; P. Bettis, "Coke Aims to Give Pepsi a Routing in Cold Coffee War," *Financial Times*, October 17, 2007, 16; P. Ghemawat, *Redefining Global Strategy* (Boston, Mass: Harvard Business School Press, 2007); D. Foust, "Queen of Pop," *Business Week*, August 7, 2006, 44–47.

²World Trade Organization, *International Trade Trends and Statistics*, 2005 (Geneva: WTO, 2006), and WTO press release, "World Trade for 2005: Prospects for 2006," April 11, 2006, <http://www.wto.org>.

³World Trade Organization, *International Trade Statistics*, 2008 (Geneva: WTO, 2008); United Nations, *World Investment Report*, 2008.

⁴P. Dicken, *Global Shift* (New York: Guilford Press, 1992).

⁵D. Pritchard, "Are Federal Tax Laws and State Subsidies for Boeing 7E7 Selling America Short?" *Aviation Week*, April 12, 2004, 74–75.

⁶T. Levitt, "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review* (May–June 1983): 92–102.

⁷M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990). See also R. Grant, "Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment," *Strategic Management Journal* 7 (1991): 535–548.

⁸Porter, *Competitive Advantage of Nations*.

⁹Example is disguised. Comes from interviews by Charles Hill.

¹⁰See J. Birkinshaw and N. Hood, "Multinational Subsidiary Evolution: Capability and Charter Change in Foreign Owned Subsidiary Companies," *Academy of Management Review* 23 (October 1998): 773–795; A. K. Gupta and V. J. Govindarajan, "Knowledge Flows within Multinational Corporations," *Strategic Management Journal* 21 (2000): 473–496; V. J. Govindarajan and A. K. Gupta, *The Quest for Global Dominance* (San Francisco: Jossey-Bass, 2001); T. S. Frost, J. M. Birkinshaw, and P. C. Ensign, "Centers of Excellence in Multinational Corporations," *Strategic Management Journal* 23 (2002): 997–1018; and U. Andersson, M. Forsgren, and U. Holm, "The Strategic Impact of External Networks," *Strategic Management Journal* 23 (2002): 979–996.

¹¹S. Leung, "Armchairs, TVs, and Espresso: Is It McDonald's?" *Wall Street Journal*, August 30, 2002, A1, A6.

¹²C. K. Prahalad and Y. L. Doz, *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision* (New York: Free Press, 1987). See also J. Birkinshaw, A. Morrison, and J. Hulland, "Structural

- and Competitive Determinants of a Global Integration Strategy," *Strategic Management Journal* 16 (1995): 637–655.
- ¹³J. E. Garten, "Walmart Gives Globalization a Bad Name," *Business Week*, March 8, 2004, 24.
- ¹⁴Prahalad and Doz, *Multinational Mission*. Prahalad and Doz actually talk about local responsiveness rather than local customization.
- ¹⁵Levitt, "Globalization of Markets."
- ¹⁶C. A. Bartlett and S. Ghoshal, *Managing across Borders* (Boston: Harvard Business School Press, 1989).
- ¹⁷W. W. Lewis, *The Power of Productivity* (Chicago: University of Chicago Press, 2004).
- ¹⁸C. J. Chipello, "Local Presence Is Key to European Deals," *Wall Street Journal*, June 30, 1998, A15.
- ¹⁹Bartlett and Ghoshal, *Managing across Borders*.
- ²⁰Ibid.
- ²¹T. Hout, M. E. Porter, and E. Rudden, "How Global Companies Win Out," *Harvard Business Review* (September–October 1982): 98–108.
- ²²This section draws on numerous studies, including: C. W. L. Hill, P. Hwang, and W. C. Kim, "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode," *Strategic Management Journal* 11 (1990): 117–28; C. W. L. Hill and W. C. Kim, "Searching for a Dynamic Theory of the Multinational Enterprise: A Transaction Cost Model," *Strategic Management Journal* 9 (Special Issue on Strategy Content, 1988): 93–104; E. Anderson and 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 and L. B. Brouthers, "Acquisition or Greenfield Start-Up?" *Strategic Management Journal* 21, no. 1 (2000): 89–97; X. Martin and R. Salmon, "Knowledge Transfer Capacity and Its Implications for the Theory of the Multinational Enterprise," *Journal of International Business Studies* (July 2003): 356; and A. Verbeke, "The Evolutionary View of the MNE and the Future of Internalization Theory," *Journal of International Business Studies* (November 2003): 498–515.
- ²³F. J. Contractor, "The Role of Licensing in International Strategy," *Columbia Journal of World Business* (Winter 1982): 73–83.
- ²⁴O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism* (New York: Free Press, 1985).
- ²⁵A. E. Serwer, "McDonald's Conquers the World," *Fortune*, October 17, 1994, 103–116.
- ²⁶For an excellent review of the basic theoretical literature of joint ventures, see B. Kogut, "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives," *Strategic Management Journal* 9 (1988): 319–32. More recent studies include T. Chi, "Option to Acquire or Divest a Joint Venture," *Strategic Management Journal* 21, no. 6 (2000): 665–88; H. Merchant and D. Schendel, "How Do International Joint Ventures Create Shareholder Value?" *Strategic Management Journal* 21, no. 7 (2000): 723–37; H. K. Steensma and M. A. Lyles, "Explaining IJV Survival in a Transitional Economy through Social Exchange and Knowledge Based Perspectives," *Strategic Management Journal* 21, no. 8 (2000): 831–51; and J. F. Hennart and M. Zeng, "Cross Cultural Differences and Joint Venture Longevity," *Journal of International Business Studies* (December 2002): 699–717.
- ²⁷J. A. Robins, S. Tallman, and K. Fladmoe-Lindquist, "Autonomy and Dependence of International Cooperative Ventures," *Strategic Management Journal* (October 2002): 881–902.
- ²⁸C. W. L. Hill, "Strategies for Exploiting Technological Innovations," *Organization Science* 3 (1992): 428–441.
- ²⁹See K. Ohmae, "The Global Logic of Strategic Alliances," *Harvard Business Review* (March–April 1989): 143–154; G. Hamel, Y. L. Doz, and C. K. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors and Win!" *Harvard Business Review* (January–February 1989): 133–139; W. Burgers, C. W. L. Hill, and W. C. Kim, "Alliances in the Global Auto Industry," *Strategic Management Journal* 14 (1993): 419–432; and P. Kale, H. Singh, and H. Perlmutter, "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital," *Strategic Management Journal* 21 (2000): 217–237.
- ³⁰L. T. Chang, "China Eases Foreign Film Rules," *The Wall Street Journal*, October 15, 2004, B2.
- ³¹B. L. Simonin, "Transfer of Marketing Know-How in International Strategic Alliances," *Journal of International Business Studies* (1999): 463–91, and J. W. Spencer, "Firms' Knowledge Sharing Strategies in the Global Innovation System," *Strategic Management Journal* 24 (2003): 217–33.
- ³²C. Souza, "Microsoft Teams with MIPS, Toshiba," *EBN*, February 10, 2003, 4.
- ³³M. Frankel, "Now Sony Is Giving Palm a Hand," *Business Week*, November 29, 2000, 50.
- ³⁴Kale, Singh, and Perlmutter, "Learning and Protection of Proprietary Assets."
- ³⁵R. B. Reich and E. D. Mankin, "Joint Ventures with Japan Give Away Our Future," *Harvard Business Review* (March–April 1986): 78–90.
- ³⁶J. Bleeeke and D. Ernst, "The Way to Win in Cross-Border Alliances," *Harvard Business Review* (November–December 1991): 127–135.
- ³⁷E. Booker and C. Krol, "IBM Finds Strength in Alliances," *B to B*, February 10, 2003, 3, 27.
- ³⁸W. Roehl and J. F. Truitt, "Stormy Open Marriages Are Better," *Columbia Journal of World Business* (Summer 1987): 87–95.
- ³⁹See T. Khanna, R. Gulati, and N. Nohria, "The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope," *Strategic Management Journal* 19 (1998): 193–210, and P. Kale, H. Singh, H. Perlmutter, "Learning and Protection of Proprietary Assets in Strategic Alliances: Building Relational Capital," *Strategic Management Journal* 21 (2000): 217–37.
- ⁴⁰Kale, Singh, and Perlmutter, "Learning and Protection of Proprietary Assets."
- ⁴¹Hamel, Doz, and Prahalad, "Collaborate with Competitors"; Khanna, Gulati, and Nohria, "The Dynamics of Learning Alliances: Competition, Cooperation, and Relative Scope"; and 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.
- ⁴²Hamel, Doz, and Prahalad, "Collaborate with Competitors."

⁴³B. Wysocki, "Cross Border Alliances Become Favorite Way to Crack New Markets," *Wall Street Journal*, March 4, 1990, A1.

⁴⁴M. Gunther, "MTV's Passage to India," *Fortune*, August 9, 2004, 117–122; B. Pulley and A. Tanzer, "Sumner's Gemstone," *Forbes*, February 21, 2000, 107–11; K. Hoffman, "Youth TV's Old Hand Prepares for the Digital Challenge," *Financial Times*, February 18, 2000, 8; presentation by Sumner M. Redstone, chairman and CEO, Viacom Inc., delivered to Salomon Smith Barney 11th Annual Global Entertainment Media, Telecommunications Conference, Scottsdale, AZ, January 8, 2001; archived at <http://www.viacom.com>; and Viacom Form 10-K, 2005.

Capítulo 9

¹<http://www.newsCorp.com>, 2009.

²Ibid.

³For evidence on acquisitions and performance, see R. E. Caves, "Mergers, Takeovers, and Economic Efficiency," *International Journal of Industrial Organization* 7 (1989): 151–174; M. C. Jensen and 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," in J. C. Coffee, L. Lowenstein, and S. Rose (eds.), *Knights, Raiders and Targets* (Oxford: Oxford University Press, 1989); A. Schleifer and R. W. Vishny, "Takeovers in the 60s and 80s: Evidence and Implications," *Strategic Management Journal* 12 (Special Issue, Winter 1991): 51–60; and T. H. Brush, "Predicted Changes in Operational Synergy and Post Acquisition Performance of Acquired Businesses," *Strategic Management Journal* 17 (1996): 1–24.

⁴"Few Takeovers Pay Off for Big Buyers," *Investors Business Daily*, May 25, 2001, 1.

⁵This is the essence of Chandler's argument. See A. D. Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962). The same argument is also made by J. Pfeffer and G. R. Salancik, *The External Control of Organizations* (New York: Harper & Row, 1978). See also 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;

and F. M. Scherer, *Industrial Market Structure and Economic Performance* (Chicago: Rand McNally, 1981).

⁶O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism*. For recent empirical work that uses this framework, see L. Poppo and 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.

⁷Williamson, *Economic Institutions of Capitalism*.

⁸A. D. Chandler, *The Visible Hand* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977).

⁹J. Pitta, "Score One for Vertical Integration," *Forbes*, January 18, 1993, 88–89.

¹⁰Harrigan, *Strategic Flexibility*, 67–87. See also A. 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.

¹¹K. Kelly, Z. Schiller, and J. Teece, "Cut Costs or Else," *Business Week*, March 22, 1993, 28–29.

¹²X. Martin, W. Mitchell, and 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.

¹³Williamson, *Economic Institutions of Capitalism*. See also J. H. Dyer, "Effective Inter-Firm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value," *Strategic Management Journal* 18 (1997): 535–556.

¹⁴Richardson, "Parallel Sourcing."

¹⁵W. H. Davidow and M. S. Malone, *The Virtual Corporation* (New York: Harper & Row, 1992).

¹⁶A. M. Porter, "Outsourcing Gains Popularity," *Purchasing*, March 11, 1999, 22–24.

¹⁷D. Garr, "Inside Outsourcing," *Fortune* 142, no. 1 (2001): 85–92.

¹⁸J. Krane, "American Express Hires IBM for \$4 Billion," *Columbian*, February 26, 2002, E2; <http://www.ibm.com>, 2009.

¹⁹<http://www.ibm.com>, 2009.

²⁰Davidow and Malone, *The Virtual Corporation*.

²¹Ibid; H. W. Chesbrough and D. J. Teece, "When Is Virtual Virtuous? Organizing for Innovation," *Harvard Business Review* (January–February 1996): 65–74; J. B. Quinn, "Strategic Outsourcing: Leveraging Knowledge Capabilities," *Sloan Management Review* (Summer 1999): 9–21.

Capítulo 10

¹This resource-based view of diversification can be traced to Edith Penrose's seminal book, *The Theory of the Growth of the Firm* (Oxford: Oxford University Press, 1959).

²D. J. Teece, "Economies of Scope and the Scope of the Enterprise," *Journal of Economic Behavior and Organization* 3 (1980): 223–247. For recent empirical work on this topic, see C. H. St. John and J. S. Harrison, "Manufacturing Based Relatedness, Synergy and Coordination," *Strategic Management Journal* 20 (1999): 129–145.

³Teece, "Economies of Scope." For recent empirical work on this topic, see St. John and Harrison, "Manufacturing Based Relatedness, Synergy and Coordination."

⁴For a detailed discussion, see C. W. L. Hill and R. E. Hoskisson, "Strategy and Structure in the Multiproduct Firm," *Academy of Management Review* 12 (1987): 331–341.

⁵See, for example, G. R. Jones and C. W. L. Hill, "A Transaction Cost Analysis of Strategy Structure Choice," *Strategic Management Journal* (1988): 159–172; and O. E. Williamson, *Markets and Hierarchies, Analysis and Antitrust Implications* (New York: Free Press, 1975), 132–175.

⁶R. Buder, *Engines of Tomorrow* (New York: Simon & Schuster, 2000).

⁷See, for example, Jones and Hill, "A Transaction Cost Analysis"; Williamson, *Markets and Hierarchies*; and Hill, "The Role of Headquarters in the Multidivisional Firm."

⁸The distinction goes back to R. P. Rumelt, *Strategy, Structure and Economic Performance* (Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 1974).

⁹For evidence, see C. W. L. Hill, "Conglomerate Performance over the Economic Cycle," *Journal of Industrial Economics* 32 (1983): 197–212; and D. T. C. Mueller, "The Effects of Conglomerate Mergers," *Journal of Banking and Finance* 1 (1977): 315–347.

¹⁰For reviews of the evidence, see V. Ramanujam and P. Varadarajan, "Research on Corporate Diversification: A Synthesis," *Strategic Management Journal* 10 (1989): 523–551; G. Dess, J. F. Hennart, C. W. L. Hill, and A. Gupta, "Research Issues in Strategic Management," *Journal of Management* 21 (1995): 357–392; and D. C. Hyland and J. D. Diltz, "Why Companies Diversify: An Empirical Examination," *Financial Management* 31 (Spring 2002): 51–81.

¹¹M. E. Porter, "From Competitive Advantage to Corporate Strategy," *Harvard Business Review* (May–June 1987): 43–59.

¹²For reviews of the evidence, see Ramanujam and Varadarajan, "Research on Corporate Diversification"; Dess, Hennart, Hill, and Gupta, "Research Issues in Strategic Management"; and Hyland and Diltz, "Why Companies Diversify."

¹³C. R. Christensen et al., *Business Policy Text and Cases* (Homewood, Ill.: Irwin, 1987), 778.

¹⁴See Booz, Allen, and Hamilton, *New Products Management for the 1980s* (privately published, 1982); A. L. Page, "PDMA's New Product Development Practices Survey: Performance and Best Practices" (presented at the PDMA 15th Annual International Conference, Boston, October 16, 1991); and E. Mansfield, "How Economists See R&D," *Harvard Business Review* (November–December 1981): 98–106.

¹⁵See R. Biggadike, "The Risky Business of Diversification," *Harvard Business Review* (May–June 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; and Z. Block and I. C. MacMillan, *Corporate Venturing* (Boston: Harvard Business School Press, 1993).

¹⁶Biggadike, "The Risky Business of Diversification"; Block and Macmillan, *Corporate Venturing*.

¹⁷Buderi, *Engines of Tomorrow*.

¹⁸I. C. MacMillan and R. George, "Corporate Venturing: Challenges for Senior Managers," *Journal of Business Strategy* 5 (1985): 34–43.

¹⁹See R. A. Burgelman, M. M. Maidique, and S. C. Wheelwright, *Strategic Management of Technology and Innovation* (Chicago: Irwin, 1996), 493–507. See also Buderi, *Engines of Tomorrow*.

²⁰Buderi, *Engines of Tomorrow*.

²¹See Block and Macmillan, *Corporate Venturing*; and Burgelman, Maidique, and Wheelwright, *Strategic Management of Technology and Innovation*.

²²Buderi, *Engines of Tomorrow*.

²³See Block and Macmillan, *Corporate Venturing*; and Burgelman, Maidique, and Wheelwright, *Strategic Management of Technology and Innovation*.

²⁴For evidence on acquisitions and performance, see R. E. Caves, "Mergers, Takeovers, and Economic Efficiency," *International Journal of Industrial Organization* 7 (1989): 151–174; M. C. Jensen and 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," in J. C. Coffee, L. Lowenstein, and S. Rose (eds.), *Knights, Raiders and Targets* (Oxford: Oxford University Press, 1989); A. Schleifer and R. W. Vishny, "Takeovers in the 60s and 80s: Evidence and Implications," *Strategic Management Journal* 12 (Special Issue, Winter 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; and T. Loughran and A. M. Vijh, "Do Long Term Shareholders Benefit from Corporate Acquisitions?" *Journal of Finance* 5 (1997): 1765–1787.

²⁵Ibid.

²⁶D. J. Ravenscraft and F. M. Scherer, *Mergers, Sell-offs, and Economic Efficiency* (Washington, D.C.: Brookings Institution, 1987).

²⁷See J. P. Walsh, "Top Management Turnover Following Mergers and Acquisitions," *Strategic Management Journal* 9 (1988): 173–183.

²⁸See A. A. Cannella and D. C. Hambrick, "Executive Departure and Acquisition

Performance," *Strategic Management Journal* 14 (1993): 137–152.

²⁹R. Roll, "The Hubris Hypothesis of Corporate Takeovers," *Journal of Business* 59 (1986): 197–216.

³⁰"Coca-Cola: A Sobering Lesson from Its Journey into Wine," *Business Week*, June 3, 1985, 96–98.

³¹P. Hespelagh and D. Jemison, *Managing Acquisitions* (New York: Free Press, 1991).

³²For views on this issue, see L. L. Fray, D. H. Gaylin, and J. W. Down, "Successful Acquisition Planning," *Journal of Business Strategy* 5 (1984): 46–55; C. W. L. Hill, "Profile of a Conglomerate Takeover: BTR and Thomas Tilling," *Journal of General Management* 10 (1984): 34–50; D. R. Willensky, "Making It Happen: How to Execute an Acquisition," *Business Horizons* (March–April 1985): 38–45; Hespelagh and Jemison, *Managing Acquisitions*; and P. L. Anslinger and T. E. Copeland, "Growth Through Acquisition: A Fresh Look," *Harvard Business Review* (January–February 1996): 126–135.

³³M. 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 and F. Vermeulen, "International Expansion Through Startup or Acquisition," *Academy of Management Journal* 41 (1998): 7–26.

³⁴Hayward, "When Do Firms Learn from Their Acquisition Experience?"

³⁵For a review of the evidence and some contrary empirical evidence, see D. E. Hatfield, J. P. Liebskind, and T. C. Opler, "The Effects of Corporate Restructuring on Aggregate Industry Specialization," *Strategic Management Journal* 17 (1996): 55–72.

³⁶A. Lamont and C. Polk, "The Diversification Discount: Cash Flows versus Returns," *Journal of Finance* 56 (October 2001): 1693–1721; R. Raju, H. Servaes, and L. Zingales, "The Cost of Diversity: The Diversification Discount and Inefficient Investment," *Journal of Finance* 55 (February 2000): 35–80.

³⁷For example, see Schleifer and Vishny, “Takeovers in the ’60s and ’80s.”

³⁸J. R. Laing, “Tyco’s Titan,” *Barron’s*, April 12, 1999, 27–32; M. Maremont, “How Is Tyco Accounting or Cash Flow?”, *Wall Street Journal*, March 5, 2002, C1; J. R. Laing, “Doubting Tyco,” *Barron’s*, January 28, 2002, 19–20.

³⁹“Tyco Shares Up on Report Mulling Breakup,” <http://www.yahoo.com>, 2006, January 9.

⁴⁰<http://www.tyco.com>, 2009.

Capítulo 11

¹D. Fitzpatrick, “Thain Ousted in Clash at Bank of America,” *Wall Street Journal*, January 23, 2009; G. Farrell, “BofA Had Role in Merrill Bonuses,” *Financial Times*, January 25, 2009; C. Gasparino, “John Thain’s \$87,000 Rug,” *The Daily Beast*, January 22, 2009.

²E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Boston: Pitman Press, 1984).

³C. W. L. Hill and T. M. Jones, “Stakeholder-Agency Theory,” *Journal of Management Studies* 29 (1992): 131–154; J. G. March and H. A. Simon, *Organizations* (New York: Wiley, 1958).

⁴Hill and Jones, “Stakeholder-Agency Theory”; C. Eesley and M. J. Lenox, “Firm Responses to Secondary Stakeholder Action,” *Strategic Management Journal* 27 (2006): 13–24.

⁵I. C. Macmillan and P. E. Jones, *Strategy Formulation: Power and Politics* (St. Paul, Minn.: West, 1986).

⁶T. Copeland, T. Koller, and J. Murrin, *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies* (New York: Wiley, 1996).

⁷R. S. Kaplan and D. P. Norton, *Strategy Maps* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).

⁸A. L. Veloci, D. A. Fulghum, and R. Wall, “Damage Control,” *Aviation Week*, December 1, 2003, 26–27.

⁹M. C. Jensen and 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.

¹⁰Hill and Jones, “Stakeholder-Agency Theory.”

¹¹For example, see R. Marris, *The Economic Theory of Managerial Capitalism* (London: Macmillan, 1964); and J. K. Galbraith, *The New Industrial State* (Boston: Houghton Mifflin, 1970).

¹²Fama, “Agency Problems and the Theory of the Firm.”

¹³A. Rappaport, “New Thinking on How to Link Executive Pay with Performance,” *Harvard Business Review* (March–April 1999): 91–105.

¹⁴D. Henry and D. Stead, “Worker versus CEO: Room to Run,” *Business Week*, October 30, 2006, 13.

¹⁵For academic studies that look at the determinants of CEO pay, see M. C. Jensen and K. J. Murphy, “Performance Pay and Top Management Incentives,” *Journal of Political Economy* 98 (1990): 225–264; C. W. L. Hill and Phillip Phan, “CEO Tenure as a Determinant of CEO Pay,” *Academy of Management Journal* 34 (1991): 707–717; H. L. Tosi and L. R. Gomez-Mejia, “CEO Compensation Monitoring and Firm Performance,” *Academy of Management Journal* 37 (1994): 1002–1016; and J. F. Porac, J. B. Wade, and T. G. Pollock, “Industry Categories and the Politics of the Comparable Firm in CEO Compensation,” *Administrative Science Quarterly* 44 (1999): 112–144.

¹⁶A. Ward, “Home Depot Investors Stage a Revolt,” *Financial Times*, May 26, 2006, 20.

¹⁷For research on this issue, see P. J. Lane, A. A. Cannella, and M. H. Lubatkin, “Agency Problems as Antecedents to Unrelated Mergers and Diversification: Amihud and Lev Reconsidered,” *Strategic Management Journal* 19 (1998): 555–578.

¹⁸E. T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm* (London: Macmillan, 1958).

¹⁹G. Edmondson and L. Cohn, “How Parmalat Went Sour,” *Business Week*, January 12, 2004, 46–50; “Another Enron? Royal Dutch Shell,” *Economist*, March 13, 2004, 71.

²⁰O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism* (New York: Free Press, 1985).

²¹Fama, “Agency Problems and the Theory of the Firm.”

²²S. Finkelstein and R. D’Aveni, “CEO Duality as a Double-Edged Sword,” *Acad-*

emy of Management Journal 37 (1994): 1079–1108; B. R. Baliga and 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* (New York: McGraw-Hill, 1983).

²³W. G. Lewellen, C. Eoderer, and A. Rosenfeld, “Merger Decisions and Executive Stock Ownership in Acquiring Firms,” *Journal of Accounting and Economics* 7 (1985): 209–231.

²⁴C. W. L. Hill and S. A. Snell, “External Control, Corporate Strategy, and Firm Performance,” *Strategic Management Journal* 9 (1988): 577–590.

²⁵The phenomenon of back dating stock options was uncovered by academic research, and then picked up by the SEC. See E. Lie, “On the Timing of CEO Stock Option Awards,” *Management Science* 51 (2005): 802–812.

²⁶G. Colvin, “A Study in CEO Greed,” *Fortune*, June 12, 2006, 53–55.

²⁷J. P. Walsh and R. D. Kosnik, “Corporate Raiders and Their Disciplinary Role in the Market for Corporate Control,” *Academy of Management Journal* 36 (1993): 671–700.

²⁸R. S. Kaplan and D. P. Norton, “The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance,” *Harvard Business Review* (January–February 1992): 71–79; Kaplan and Norton, *Strategy Maps* (Boston: Harvard Business School Press, 2004).

²⁹R. S. Kaplan and D. P. Norton, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System,” *Harvard Business Review* (January–February 1996): 75–85; Kaplan and Norton, *Strategy Maps*.

³⁰R. S. Kaplan and D. P. Norton, “Putting the Balanced Scorecard to Work,” *Harvard Business Review* (September–October 1993): 134–147; Kaplan and Norton, *Strategy Maps*.

³¹Kaplan and Norton, “The Balanced Scorecard,” 72.

³²Timet, “Boeing Settle Lawsuit,” *Metal Center News* 41 (June 2001): 38–39.

³³J. Kahn, “Ruse in Toyland: Chinese Workers Hidden Woe,” *New York Times*, December 7, 2003, A1, A8.

³⁴See N. King, "Halliburton Tells the Pentagon Workers Took Iraq Deal Kickbacks," *Wall Street Journal*, January 23, 2004, A1; Anonymous, "Whistleblowers Say Company Routinely Overcharged," *Reuters*, February 12, 2004; and R. Gold and J. R. Wilke, "Data Sought in Halliburton Inquiry," *Wall Street Journal*, February 5, 2004, A6.

³⁵S. W. Gellerman, "Why Good Managers Make Bad Ethical Choices," *Ethics in Practice: Managing the Moral Corporation*, ed. K. R. Andrews (Harvard Business School Press, 1989).

³⁶Ibid.

³⁷Can be found on Unilever's Web site at <http://www.unilever.com/aboutus/purposeandprinciples/>.

³⁸Taken from United Technologies Web site.

³⁹Unilever Web site.

⁴⁰"Money Well Spent: Corporate Parties," *The Economist*, November 1, 2003, 79. "Tyco Pair Sentencing Expected on September 19," *Wall Street Journal*, August 2, 2005, 1. "Off the Jail: Corporate Crime in America," *The Economist*, June 25, 2005, 81. N. Varchaver, "What's Ed Breen Thinking?" *Fortune*, March 20, 2006, 135–139.

Capítulo 12

¹<http://www.lizclaiborne.com>, 2009.

²R. Dodes, "Claiborne Seeks to Shed 16 ApparelBrands," <http://www.businessweek.com>, July 11, 2007.

³<http://www.lizclaiborne.com>, 2008.

⁴L. Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly* 28 (1983): 339–358.

⁵G. R. Jones and J. M. George, "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork," *Academy of Management Review* 3 (1998): 531–546.

⁶Ibid.

⁷J. R. Galbraith, *Designing Complex Organizations* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973).

⁸A. D. Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962).

⁹The discussion draws heavily on Chandler, *Strategy and Structure* and B. R. Scott, *Stages of Corporate Development*

(Cambridge, Mass.: Intercollegiate Clearing House, Harvard Business School, 1971).

¹⁰R. L. Daft, *Organizational Theory and Design*, 3rd ed. (St. Paul, Minn.: West, 1986), 215.

¹¹J. Child, *Organization 9: A Guide for Managers and Administrators* (New York: Harper & Row, 1977), 52–70.

¹²G. R. Jones and J. Butler, "Costs, Revenues, and Business Level Strategy," *Academy of Management Review* 13 (1988): 202–213; G. R. Jones and C. W. L. Hill, "Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice," *Strategic Management Journal* 9 (1988): 159–172.

¹³G. R. Jones, *Organizational Theory, Design, and Change: Text and Cases* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 2005).

¹⁴P. Blau, "A Formal Theory of Differentiation in Organizations," *American Sociological Review* 35 (1970): 684–695.

¹⁵G. R. Jones, "Organization-Client Transactions and Organizational Governance Structures," *Academy of Management Journal* 30 (1987): 197–218.

¹⁶S. McCartney, "Airline Industry's Top-Ranked Woman Keeps Southwest's Small-Fry Spirit Alive," *Wall Street Journal* (November 30, 1995): B1; <http://www.southwest.com> (2005).

¹⁷P. R. Lawrence and J. Lorsch, *Organization and Environment* (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967), 50–55.

¹⁸Galbraith, *Designing Complex Organizations*, Chapter 1; J. R. Galbraith and R. K. Kazanjian, *Strategy Implementation: Structure System and Process*, 2nd ed. (St. Paul, Minn.: West, 1986), chap. 7.

¹⁹R. Simmons, "Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems," *Strategic Management Journal* 12 (1991): 49–62.

²⁰R. Simmons, "How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal," *Strategic Management Journal* 15 (1994): 169–189.

²¹W. 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).

²²E. Flamholtz, "Organizational Control Systems as a Managerial Tool," *California Management Review* (Winter 1979): 50–58.

²³O. E. Williamson, *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications* (New York: Free Press, 1975); W. G. Ouchi, "Markets, Bureaucracies, and Clans," *Administrative Science Quarterly* 25 (1980): 129–141.

²⁴H. Mintzberg, *The Structuring of Organizations* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979), 5–9.

²⁵<http://www.cypress.com>, press release, 1998; <http://www.cypress.com>, press release, (2009).

²⁶E. E. Lawler III, *Motivation in Work Organizations* (Monterey, Calif.: Brooks/Cole, 1973); Galbraith and Kazanjian, *Strategy Implementation*, chap. 6.

²⁷Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis."

²⁸<http://www.microsoft.com>, 2009.

²⁹Ouchi, "Markets, Bureaucracies, and Clans," 130.

³⁰Jones, *Organizational Theory, Design, and Change*.

³¹J. Van Maanen and E. H. Schein, "Towards a Theory of Organizational Socialization," in B. M. Staw (ed.), *Research in Organizational Behavior* (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1979), 1, 209–264.

³²G. R. Jones, "Socialization Tactics, Self-Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations," *Academy of Management Journal* 29 (1986): 262–279.

³³J. P. Kotter and J. L. Heskett, *Corporate Culture and Performance*.

³⁴T. J. Peters and R. H. Waterman, *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (New York: Harper & Row, 1982).

³⁵G. Hamel and C. K. Prahalad, "Strategic Intent," *Harvard Business Review* (May–June 1989): 64.

³⁶Galbraith and Kazanjian, *Strategy Implementation*; Child, *Organization*; R. Duncan, "What Is the Right Organization Structure?" *Organizational Dynamics* (Winter 1979): 59–80.

³⁷J. Pettet, "Walmart Yesterday and Today," *Discount Merchandiser* (December 1995):

66–67; M. Reid, “Stores of Value,” *Economist* (March 4, 1995): ss5–ss7; M. Troy, “The Culture Remains the Constant,” *Discount Store News* (June 8, 1998): 95–98; <http://www.walmart.com>, 2009.

³⁸W. G. Ouchi, “The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control,” *Administrative Science Quarterly* 22 (1977): 95–113.

³⁹R. Bunderi, “Intel Researchers Aim to Think Big While Staying Close to Development,” *Research-Technology Management* (March–April 1998): 3–4.

⁴⁰K. M. Eisenhardt, “Control: Organizational and Economic Approaches,” *Management Science* 16 (1985): 134–148.

⁴¹Williamson, *Markets and Hierarchies*.

⁴²P. R. Lawrence and J. W. Lorsch, *Organization and Environment*. (Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967).

⁴³M. E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980); D. Miller, “Configurations of Strategy and Structure,” *Strategic Management Journal* 7 (1986): 233–249.

⁴⁴D. Miller and P. H. Freisen, *Organizations: A Quantum View* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984).

⁴⁵J. Woodward, *Industrial Organization: Theory and Practice* (London: Oxford University Press, 1965); Lawrence and Lorsch, *Organization and Environment*.

⁴⁶R. E. White, “Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation,” *Strategic Management Journal* 7 (1986): 217–231.

⁴⁷Porter, *Competitive Strategy*; Miller, “Configurations of Strategy and Structure.”

⁴⁸E. Deal and A. A. Kennedy, *Corporate Cultures* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1985); “Corporate Culture,” *Business Week*, October 27, 1980, 148–160.

⁴⁹S. M. Davis and 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.

⁵⁰Duncan, “What Is the Right Organizational Structure?”, Davis and Lawrence, *Matrix*.

⁵¹D. Miller, “Configurations of Strategy and Structure,” in R. E. Miles and C. C. Snow (eds.), *Organizational Strategy, Structure, and Process* (New York: McGraw-Hill, 1978).

⁵²G. D. Bruton, J. K. Keels, and C. L. Shook, “Downsizing the Firm: Answering the Strategic Questions,” *Academy of Management Executive* (May 1996): 38–45.

⁵³M. Hammer and J. Champy, *Reengineering the Corporation* (New York: HarperCollins, 1993).

⁵⁴<http://www.dell.com>, 2009.

⁵⁵G. McWilliams, “Dell Looks for Ways to Rekindle the Fire It Had as an Upstart,” *Wall Street Journal* (August 31, 2000): A.1, A.8; “Dell Hopes to Lead Firm out of Desert,” *Houston Chronicle* (September 3, 2000): 4D

⁵⁶<http://www.dell.com>, 2009.

⁵⁷G. Rivlin, “He Naps. He Sings. And He Isn’t Michael Dell,” *New York Times* (September 11, 2005): 31.

Capítulo 13

¹<http://www.avon.com>, 2009.

²N. Byrnes, “Avon: More Than Just Cosmetic Changes,” <http://www.businessweek.com>, March 12, 2007.

³<http://www.avon.com>, 2009.

⁴A. D. Chandler, *Strategy and Structure* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1962); O. E. Williamson, *Markets and Hierarchies* (New York: Free Press, 1975); L. Wrigley, “Divisional Autonomy and Diversification” (PhD Diss., Harvard Business School, 1970).

⁵R. P. Rumelt, *Strategy, Structure, and Economic Performance* (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1974); B. R. Scott, *Stages of Corporate Development* (Cambridge, Mass.: Inter-collegiate Clearing House, Harvard Business School, 1971); Williamson, *Markets and Hierarchies*.

⁶A. P. Sloan, *My Years at General Motors* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1946); A. Taylor III, “Can GM Remodel Itself?” *Fortune*, January 13, 1992, 26–34; W. Hampton and J. Norman, “General Motors: What Went Wrong?” *Business Week*, March 16, 1987, 102–110; <http://www.gm.com> (2002). The quotations are on 46 and 50 in Sloan, *My Years at General Motors*.

The discussion draws on each of the sources cited in endnotes 20–27 and on G. R. Jones and C. W. L. Hill, “Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice,” *Strategic Management Journal* 9 (1988): 159–172.

⁸H. O. Armour and D. J. Teece, “Organizational Structure and Economic Performance: A Test of the Multidivisional Hypothesis,” *Bell Journal of Economics* 9 (1978): 106–122.

⁹Sloan, *My Years at General Motors*.

¹⁰Jones and Hill, “Transaction Cost Analysis of Strategy-Structure Choice,” *Strategic Management Journal* 9 (1988): 159–172.

¹¹Ibid.

¹²R. A. D’Aveni and D. J. Ravenscraft, “Economies of Integration versus Bureaucracy Costs: Does Vertical Integration Improve Performance?” *Academy of Management Journal* 5 (1994): 1167–1206.

¹³P. R. Lawrence and J. Lorsch, *Organization and Environment* (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1967); J. R. Galbraith, *Designing Complex Organizations* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973); M. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (New York: Free Press, 1985).

¹⁴P. R. Nayyar, “Performance Effects of Information Asymmetry and Economies of Scope in Diversified Service Firm,” *Academy of Management Journal* 36 (1993): 28–57.

¹⁵L. R. Gomez-Mejia, “Structure and Process of Diversification, Compensation Strategy, and Performance,” *Strategic Management Journal* 13 (1992): 381–397.

¹⁶J. Stopford and L. Wells, *Managing the Multinational Enterprise* (London: Longman, 1972).

¹⁷R. A. Burgelman, “Managing the New Venture Division: Research Findings and the Implications for Strategic Management,” *Strategic Management Journal* 6 (1985): 39–54.

¹⁸Burgelman, “Managing the New Venture Division.”

¹⁹R. A. Burgelman, “Corporate Entrepreneurship and Strategic Management: Insights from a Process Study,” *Management Science* 29 (1983): 1349–1364.

²⁰G. R. Jones, "Towards a Positive Interpretation of Transaction Cost Theory: The Central Role of Entrepreneurship and Trust," in M. Hitt, R. E. Freeman, and J. S. Harrison (eds.), *Handbook of Strategic Management* (London: Blackwell, 2001), 208–228.

²¹M. Prendergast, "Is Coke Turning into a Mickey Mouse Outfit?" *Wall Street Journal*, March 5, 2001, A22.

²²M. S. Salter and W. A. Weinhold, *Diversification through Acquisition* (New York: Free Press, 1979).

²³F. T. Paine and D. J. Power, "Merger Strategy: An Examination of Drucker's Five Rules for Successful Acquisitions," *Strategic Management Journal* 5 (1984): 99–110.

²⁴H. Singh and C. A. Montgomery, "Corporate Acquisitions and Economic Performance" (unpublished manuscript, 1984).

²⁵B. Worthen, "Nestlé's ERP Odyssey," *CIO* (May 15, 2002): 1–5.

²⁶G. D. Bruton, B. M. Oviatt, and M. A. White, "Performance of Acquisitions of Distressed Firms," *Academy of Management Journal* 4 (1994): 972–989.

²⁷T. Dewett and G. R. Jones, "The Role of Information Technology in the Organization: A Review, Model, and Assessment," *Journal of Management* 27 (2001): 313–346.

²⁸M. E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980).

²⁹M. Hammer and J. Champy, *Reengineering the Corporation* (New York: Harper Collins, 1993).

³⁰G. Hamel and C. K. Prahalad, "Competing for the Future" (Boston: Harvard Business School Press, 1994).

³¹Ibid.

³²<http://www.accenture.com>

³³B. Koenig, "Ford Reorganizes Executives under New Chief Mulally," <http://www.bloomberg.com> (accessed December 14, 2006).

³⁴<http://www.ford.com>, 2009.

³⁵Ibid.



ÍNDICE

(‘f’ indica figura; ‘t’ indica tabla)

A

- Abogado del diablo, 30
- Accenture, 448
- Acción autónoma, 22, 24
- Achieve Competitive Excellence program (ACE), 106, 107
- Actividades de apoyo, cadena de valor, 84
- Actividades de conversión, estandarización, 392
- Actividades primarias, cadena de valor, 81-84
- Activos complementarios, estrategia de primer jugador, 228, 230, 230f
- Administración de la cadena de suministro, 119
- Administración de la calidad total (TQM), 87, 125-126, 400, 405, 415
- Administración de materiales cadena de valor, 86
- eficiencia, 118, 124t
- Administración estratégica, niveles de, 20f
- Administración por objetivos, 399-400
- Administrador de proyectos, 132
- Administradores estratégicos, 9-11
- participación en la diversificación, 319-320
- Adoptantes tempranos, participación de mercado, 183, 184f
- Adquisición de nueva industria, 334-339
- Adquisiciones, 287, 445-446
- lineamientos, 334-335
- trampas, 335-337
- Advanced Micro Devices (AMD), 53
- Affymetrix, 134
- Alianzas estratégicas
- contrato a largo plazo, 301-302
- estrategia corporativa, 300
- Alianzas estratégicas (a nivel global)
- desventajas, 275
- estructura, 276f, 276-277
- gestión, 277-278
- selección del socio, 275-276
- ventajas, 273-274
- Amazon.com, 63, 123, 129, 136, 160
- AMD (Advanced Micro Devices), 176-177
- Amenazas, 39, 60

Análisis del ciclo de vida, 57f, 57-61

- etapa de auge, 58-59
- etapa de crecimiento, 58
- etapa embrionaria, 58
- limitaciones, 61

Análisis externo, 17, 18

Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), 19-20

- adquisiciones, 337-338

Análisis interno, 19, 74

- ventaja competitiva, 91-95

Anheuser-Busch, 70, 180

Anticiparse a los rivales, 201

AOL, 186, 187

Aplicaciones asesinas, 220

Apple Computer, 88, 131, 209, 210, 226, 227

Archer Daniels Midland, 351

Arthur Andersen, 361

Artzt, Russell, 357

Asimetría de la información, 353

Atributos del producto, 86, 129t

Auto negociación, 357, 367

Autoconciencia, líder, 33

Autoridad centralizada, 385, 427

Autoridad descentralizada, 385, 427

Autorregulación, líder, 33

Avon, 421-422, 423

B

- Ballmer, Steve, 319
- Barnes & Noble, 63, 179
- Barreras a la movilidad, 56-57
- Barreras de entrada, competidores potenciales, 43-46
- Barreras a las imitaciones, 75, 96-97, 229-230, 230t
- Barreras de salida, 49-50
- Barrett, Colleen C., 384
- Bartlett, Christopher, 263
- Bartz, Carol, 387
- Bean, Leon Leonwood, 164
- Benchmarking, 102
- Best Buy, 179
- Bethlehem Steel, 38, 39
- BMW, 161, 162
- Boeing, 287, 302, 351, 368
- Bowerman, Bill, 200
- Bravo, Marie, 83, 84
- Brecha competitiva, 185, 186f
- Breen, Edward, 344, 377
- Brooks, Dede, 352
- Brown, Tony, 455
- Burberry, 83, 85
- Burgelman, Robert, 22

Burns, Larry, 37

C

Cadena de mando mínima, 384-385

Cadena de valor

- actividades de apoyo, 84

- descripción, 81, 82f

- diversificación relacionada, 321

- investigación y desarrollo, 81-82

- marketing, 82-83

- outsourcing, 303

- producción, 82

- servicio al cliente, 83-84

Calidad

- como excelencia, 124, 128-130

- y control estratégico, 388-389

- y ventaja competitiva, 86f, 86-88, 87f

Cambio de paradigma, 231

- empresas establecidas, 231-236

- nuevos entrantes, 237-238

Cambios de paradigmas tecnológicos, 231-238

Canales de distribución, mercados globales, 259

Canon, 315

Capacidad

- eliminación del exceso, 290

- estrategias de control, 199, 201-202

- factores en exceso, 199-201

- mantenimiento, 194-195

- utilización, 115

Capacidad de absorción, 98

Capacidad de respuesta al cliente

- roles funcionales, 138t

- superior, 134-137

- y control estratégico, 389

- y estructura del mercado, 408

- y ventaja competitiva, 86f, 89

Capacidad de respuesta local, 257f, 258-260, 261f

Capacidades

- competencias distintivas, 75-76

- participación en la diversificación, 316-317, 317f

Capacidades emprendedoras, 318-319

Capacitación de los empleados, 120

Capital de riesgo, 5, 349

Capital de trabajo, 92f, 92t, 93

Capital invertido (CI), 91, 92t

Capital relacional, 277

Casualidad, 23-24

Caterpillar, 83-84, 137, 235, 264

Chambers, John, 321, 322



- Chandler, Alfred D., 382
 Charles Schwab, 22, 23
 Chevy Volt, 36-37
 Christensen, Clayton, 234, 236, 237
 Christie's, 351, 352, 358
 Chrysler, 97
 Churchill, Winston, 30-31
 Ciclo de vida, estrategias de inversión, 188-192
 Cisco Systems, 122, 131, 225, 236 diversificación, 321-322 y Fujitsu, 273, 274
 Clear Channel Communications, 180, 181
 Clear Vision, 254-255
 Cliente promedio, modelo de negocio, 149
 Coca-Cola, 40, 42, 45, 66, 97, 229, 336, 444 estrategia global, 242-243, 244
 Código de ética, 372
 Comercialización, nueva empresa, 332-333
 Comercio internacional e inversión, 65
 Compatibilidad, crecimiento de la demanda, 187-188
 Compensación basada en acciones, 359-360
 Competencia de los complementarios, 54
 Competencia no basada en el precio, 197f, 197-199
 Competencias, 76 apalancamiento en la diversificación, 315-316 competidor, 229, 230, 230t transferencia en la diversificación, 314-315, 315f
 Competencias de transferencia, diversificación, 314-315, 315f
 Competencias distintivas, 74-75 capacidades, 75-76 entrada al mercado global, 272 modelo de negocio, 150 recursos, 75
 Competencias organizacionales en general, participación en la diversificación, 318-320
 Competidores potenciales barreras de entrada, 44-45 definición, 44
 Complejidad, crecimiento de la demanda, 188
 Componentes para automóviles industria de los, 51
 Comportamiento anticompetitivo, 367
 Comportamiento ético, 371 contratación y promoción, 371-372 cultura de la organización, 372 toma de decisiones, 372
 Comportamiento no ético, 370-371
 Compromiso creíble, alianza estratégica, 302-303
 Compromiso, líder, 31
 Compromisos estratégicos más importantes, y los fracasos, 100
 Computer Associates, 357
 Concentración del mercado, 190
 Condiciones de trabajo deficientes, 366, 368, 369
 Condit, Phil, 351
 Confiabilidad, 87f, 87, 88 metodologías, 126-128 roles funcionales, 127t superior, 124, 125
 Conglomerados, 323
 Consejo de administración, 358-359
 Consistencia, líder, 30-31
 Consumo en el puesto, 354
 Contacto directo, gerentes, 386-387
 Control de personal, 391
 Control del comportamiento, 392
 Control del resultado, 391
 Control estratégico, estructura multidivisional, 426
 Cooperación con los competidores, 220-221
 Coordinación con los competidores, 201-202 diversificación, 326-327
 Coordinación tácita del precio, 290
 Corning, 134
 Corporación virtual, 304
 Correo Express, 89, 137
 Correo Express y la industria de entrega de paquetería, 50
 Corrupción, 368
 Costo de los bienes vendidos, 92f, 92t, 93
 Costo promedio ponderado del capital (WACC), definición, 38
 Costos burocráticos, 382 diversificación, 325-327 entrada de la nueva industria, 423 integración vertical, 299 y estructura funcional, 402-403
 Costos de cambio de clientes, 45
 Costos fijos, 109 industria de alta tecnología, 223, 224
 Costos marginales, industria de alta tecnología, 222, 223f, 223, 224
 Cott Corporation, 45
 Creación de valor, 77-81 ciclo, 90f frontera, 154 logro de la eficiencia, 123, 124f modelos de negocio genéricos, 159f opciones de fijación de precios, 79f outsourcing, 304, 305f por unidad, 78f posicionamiento competitivo, 156f
 Crecimiento a largo plazo, estructura multidivisional, 426
 Crecimiento de las utilidades, 4f, 5
 Crecimiento rentable, 6 y metas, 17
 Cultura adaptable, 397
 Cultura organizacional, 16, 381, 381f, 394-395 liderazgo, 395-397 rasgos, 397-398
 Curva de experiencia, 111-114, 113f
 Cypress Semiconductor, 393, 400

D

- David, George, 106, 328, 329
 Davidge, Christopher, 352
 Davidson, Dick, 387
 Declaración de misión, 14-16
 Definición del negocio, 14
 Degradación ambiental, 368
 Delegación de poder, 32
 Dell Computer, 31, 61, 156, 306, 310, 419-420
 Dell, Michael, 31, 396-397, 419, 420
 Demanda e integración vertical, 299 y creación de valor, 79, 80
 Demanda del mercado, 183f, 183-185 y estándares, 215
 Demandas del gobierno anfitrión, 259-260
 Deming, W. Edwards, 125
 Dependencia mutua, activos especializados, 295
 Desarrollo de la investigación, nuevas iniciativas, 333
 Desarrollo de productos, 198 equipos transfuncionales, 132-133
 Deseconomías de escala, 109-110, 110f
 Desempeño superior, 3, 4-8 diferenciación amplia, 167 empresas sin fines de lucro, 8-9
 Desregulación, 67
 Diferenciación estrategias de negocios, 161-163 implementación del diseño organizacional, 405
 Diferenciación amplia, 167-168, 168f
 Diferenciación de productos, 145-147 integración horizontal, 288-289 outsourcing, 306
 Diferenciación enfocada, estrategia de negocios, 163-165
 Diferencias de infraestructura, mercados globales, 259
 Diferencias en la empresa, tasas de utilidad, 63

- Digital Equipment Corporation (DEC), 100, 101
- Dilemas éticos
- definición, 364
 - ejercicios, 16, 54, 81, 122, 165, 192, 231, 292, 320, 351
- Dillard's, 180
- Directores de ética, 273
- Directores del nivel corporativo, 10-11
- Directores internos, 358
- Disciplina de mercado, alianza estratégica, 303
- Diseño dominante, 212, 213f
- Diseño organizacional, 319, 380-381, 381f
- implementación, 403-413
- Distribución por edad, 66
- Disuasión de la entrada, 192-195, 193f
- Diversificación, 313-320
- estrategias, 327-330
 - límites, 323-327
 - no relacionada, 323
 - relacionada, 320-321
- Diversificación no relacionada, 323, 327-328
- estructura multidivisional, 430
- Diversificación relacionada, 320-321, 327-328
- estructura multidivisional, 432
- División autónoma, 424
- División de nuevas iniciativas, 443
- División, definición, 382
- Doby, 216, 217-219, 221
- Dolby, Ray, 217
- Donald, Jim, 32
- Doz, Yves, 277
- Druyun, Darleen, 351
- Duplicidad de los recursos funcionales,
- estructura multidivisional, 428-429
- Duplicidad de los recursos, integración horizontal, 288
- Durabilidad, ventaja competitiva, 95-99
- Dymont, Roy, 135
- E**
- Eckert, Bob, 208
- Economías de alcance, diversificación, 316
- Economías de costos comparativos, 222-223
- Economías de costos, volumen global, 251, 253
- Economías de escala, 44, 108-110, 110f, 111f
- integración horizontal, 288
- Economías de ubicación, 254-255
- Efectos de red, 215-216
- nuevos entrantes, 236
- Efectos del aprendizaje, 110-111, 111f, 112
- Efectos del aprendizaje en cirugía cardiaca, 112
- Eficiencia
- curva de experiencia, 111-114, 113f
 - economías de escala, 108-110, 110f
 - en la ventaja competitiva, 86, 86f
 - estructura multidivisional, 426-427
 - lograr la, 123, 124f
 - marketing, 117-118
 - sistemas de producción, 114-116
 - y efectos del aprendizaje, 110-111, 111f
 - y el control estratégico, 388
- Eisner, Michael, 385, 395
- Ejercicios
- cambio de paradigma, 239
 - competencia, 69
 - diversificación, 342
 - entorno de la industria, 207
 - estrategia global, 280
 - estructura organizacional, 418-419, 453
 - identificar la excelencia, 139-140
 - integración vertical, 309
 - planeación estratégica, 35-36
 - reclamos de los grupos de interés, 376
 - ventaja competitiva, 104, 174
- Eli Lilly, 55
- Ellison, Larry, 289, 319, 449
- Elocuencia, líder, 30-31
- Empatía, líder, 33
- Empowerment, 122
- Emprendedores internos, 442
- Empresa multidivisional
- estructura, 423-426, 425f
 - organización, 9, 10f
 - problemas de implementación, 427-429
 - ventajas, 426-427
- Empresas multinacionales, 244
- expansión global, 251
 - habilidades de filiales, 255-256
- Empresas sin fines de lucro, metas de desempeño, 8-9
- Encadenamiento, industria fragmentada, 179
- Enfoque en el cliente, 135-136
- Enron, 360-361, 373
- Entorno global, 244-260
- alianzas estratégicas, 273-278
 - capacidad de respuesta local, 257f, 258-260
 - estrategias, 260-266, 261f, 265f
 - expansión, 250-256
 - modos de entrada, 266-273
 - presiones de costos, 256-258
- Entrada de competidores potenciales, 43-46
- Equilibrio punteado, 62, 62f
- Equipos autodirigidos, 120, 122
- Equipos, mecanismo de integración, 388
- Error de disponibilidad, 29
- Escala de entrada, nuevas iniciativas, 331-332, 332f
- Escala de producción eficiente mínima, 70
- Escalación del compromiso, 29
- Escrupulosidad de la salud, 66
- Estándar TCP/IP, 212, 215
- Estándard Wintel, 213, 213f, 214, 219
- Estándares. *Vea también* normas técnicas
- beneficios, 213-214
 - ejemplos, 212-213
 - establecimiento, 214-215
- Estandarización, sistema de control, 392
- Estrategia
- bucle de retroalimentación, 13f, 21
 - definición, 3
 - proceso emergente, 21-25
- Estrategia de construcción compartida, 189
- Estrategia de contratación, 120
- Estrategia de cosecha, industria en declive, 191, 204-205
- Estrategia de desinversión, industria en declive, 205
- Estrategia de estandarización global, 260-261, 261f
- Estrategia de incremento de la participación, 190
- Estrategia de licitaciones, adquisiciones, 338
- Estrategia de localización, 261f, 261-263
- Estrategia de marketing, definición, 117
- Estrategia de nicho, industrias en declive, 204
- Estrategia de oferta competitiva, 300-301
- Estrategia de posicionamiento, 131
- Estrategia de señalización de precios “Tit-for-tat”, 195
- Estrategia de sujetar y mantener, 191
- Estrategia internacional, 261f, 264-265
- Estrategia transnacional, 244, 261f, 263-264
- Estrategia, recursos, habilidades y capacidades, 76f, 76-77
- Estrategias corporativas, 20
- adquisiciones, 334-339
 - diversificación, 313-323
 - estructura multidivisional, 429-432, 430f
 - integración horizontal, 286-292
 - integración vertical, 292-300
 - joint ventures, 339-340

modelo de negocios múltiples, 285-286
nuevas iniciativas, 330-334
outsourcing estratégico, 303-307
reestructuración, 340
relaciones de cooperación, 300-303
web, 329-330, 330f

Estrategias de negocios, 20, 144
diferenciación amplia, 167-168, 168f
diferenciación enfocada, 163-165
diferenciación, 161-163
genéricos, 154-165
industrias embrionarias y en crecimiento, 181-188
industrias en declive, 202-205
industrias fragmentadas, 178-181
industrias maduras, 192-202
liderazgo en costos enfocado, 158-160, 159f
liderazgo en costos, 155-158
y posicionamiento competitivo, 151-153

Estrategias emergentes, 24f, 24-25

Estrategias funcionales, 19, 107, 108f
agrupación por función, 398-399
control, 399-400
desarrollo de la cultura, 400-402

Estrategias globales, 20, 261f, 435t
cambios en el tiempo, 265f, 265-266
Coca Cola, 242-243
estandarización, 260-261, 434, 435t, 437-438
estructura multidivisional, 434-442
internacional, 264-265, 434, 435t, 436-437
localización, 261-263, 434, 435t, 435-436
transnacionales, 263-264 434, 435t, 438, 440, 442

Estrategias para el manejo de la rivalidad, 195f, 195-202

Estrategias planeadas
combinadas con emergentes, 25
la crítica, 21, 22

Estrategias previstas y emergentes, 24f, 25

Estructura de área global, 436f

Estructura de división global, 436-437, 437f

Estructura de matriz global, 438, 440, 440f

Estructura de red, 449-451

Estructura del costo
integración horizontal, 288
integración vertical, 298-299
outsourcing, 305-306

Estructura del mercado,
implementación
del diseño organizacional, 408

Estructura del producto,

implementación del diseño organizacional, 406-407

Estructura funcional, 399f
y costos burocráticos, 402-403

Estructura geográfica,
implementación del diseño organizacional, 408-410, 409f

Estructura matricial, 411f, 411-413
global, 438, 440, 440f

Estructura organizacional, 380, 381-382
autoridad y responsabilidad, 383-386
funciones, divisiones y tareas, 382
integración, 386-388

Estructura organizacional alta, 383f, 383-384

Estructura organizacional plana, 383f, 383-384

Estructura producto-equipo, 413, 413f

Estructura producto-grupo global, 437, 438f

Etapa de reorganización, 58-59

Ética en los negocios, 364

Ética y estrategia, 364-374

Evasión del fracaso, 99-101
pasos, 101-102

Excavadores, cambio de paradigma, 235

Excedente del consumidor, 78

Exceso de capacidad
factores, 199-201

Exceso de capacidad, 201

Exceso de capacidad, mantenimiento, 194-195

Explotación oportunista, 367-368

Exportación, entrada al mercado mundial, 266-267, 271t

F

Federal Communications Commission (FCC), normas, 214

Federal Trade Commission (FTC), 292

FedEx, 48, 50, 226

Feigenbaum, A. V., 125

Fields, Mark, 454, 455

Fijación de precios
y creación de valor, 78, 79, 79f, 80
y formato de la demanda, 220

Fijación de precios premium, 146

Fiorina, Carly, 310

Flextronics, 306

Flujo de efectivo, 313

Flujo de recursos secuencial, 431

Ford Motor Company, 115-116, 454-455

Ford, Henry, 184

Forest Labs, 55

Formato Blu-ray, 240

Formato HD DVD, 240

Formato QWERTY, 212, 215

Formulación de la estrategia, 4, 13f, 11-12
análisis externo, 17, 19
análisis FODA, 19-20
análisis interno, 19
declaración de misión, 14-16
metas, 16-17
proceso de planeación, 12, 13f

Foster, Richard, 232, 233

Four Seasons, 135-136

Fowler, Bennie, 455

Franquiciamiento
entrada al mercado global, 268-269, 271t
industria fragmentada, 180

Fuerzas demográficas, 66

Fuerzas globales, 65

Fuerzas legales, 67

Fuerzas macroeconómicas, 64-65

Fuerzas políticas, 67

Fuerzas sociales, 66-67

Fuerzas tecnológicas, 66

Fuji, 221

Función, definición, 382

Fung, Victor, 450

Fung, William, 450

Fusión horizontal, industria fragmentada, 180

Fusión, 387, 445-446

G

Gallo Wine, 191-192

Gama de productos, 288-289, 317-318

Gates, Bill, 31, 394, 395

General Electric (GE), 10, 11, 122, 126
appliance group, 27-28

General Mills, 49

General Motors (GM), 16, 80f, 80, 81, 86, 89, 96, 97, 98, 99, 131, 298, 300-301, 425
introducción del Chevy Volt, 36-37
y Toyota, 278

Gerentes de negocios, 11

Gerentes funcionales, 9, 11

Gerentes generales, 9

Ghemawat, Pankaj, 97

Ghoshal, Sumantra, 263

Glassman, David, 254

Goizueta, Roberto, 242-243

Goldman, Daniel, 33

Google, 6, 21, 209, 226

Grove, Andrew, 22, 54

Grupos de interés
análisis del impacto, 348-349
y desempeño corporativo, 347-348
y rentabilidad, 349-351

Grupos de interés externos, 347, 347f

Grupos de interés internos, 349, 349f
 Grupos estratégicos
 barreras a la movilidad, 56-57
 competencia, 56
 dentro de las industrias, 54-55, 55f
 posicionamiento competitivo, 168-170
 Guerras de formato
 ganar, 219-222
 normas técnicas, 211-212
 Guerra de formatos de los teléfonos inteligentes, 209-210
 Gustos del consumidor, mercados globales, 258

H

Habilidades sociales, líder, 33
 Hamel, Gary, 277
 Hammer and Champy, 416
 Handoffs, 382
 Hewlett, Bill, 371
 Hewlett-Packard (HP), 220, 237, 310, 386, 445
 Holdup
 activos especializados, 295-296
 outsourcing, 307
 Holiday Inn, 174-175
 Home Depot, 179, 354, 355
 Honda Motor Co., 25, 137, 160, 450

I

Iacocca, Lee, 97
 IBM, 15, 98, 99-100, 220, 415-416
 Industria del microchip, 176-177
 Iger, Bob, 385
 Ilusión de control, 29, 30
 Imitación de capacidades, 97
 Imitación de recursos, 96-97
 Imitación, nuevos productos, 225
 Immelt, Jeffrey, 10, 319
 Implementación de la estrategia, 4, 13f, 20-21
 Incertidumbre, y planeación, 21-22
 Industria
 análisis del ciclo de vida, 57-61
 cambio de límites, 42
 definición, 40
 diferencias y desempeño, 7-8, 8f
 dinamismo, 98
 estrategia competitiva, 47-48
 grupos estratégicos internos, 54-57
 impacto del macroentorno, 63-67
 innovación y cambio, 61-63
 modelo de las cinco fuerzas, 42-54
 segmentos de mercado, 41f, 41-42
 y el sector, 41, 41f
 Industria de internet de venta minorista, 123
 Industria de la cerveza, 41, 70-71

Industria de la computación, 40, 41f, 41, 53, 182
 Industria de la correduría bursátil, 63
 Industria de la telefonía celular, 249
 Industria de la venta de libros, 63
 Industria de la venta minorista, 56, 166
 Industria de las aerolíneas, 48, 60, 67
 Industria de las bebidas refrescantes, 40, 42
 barreras de entrada, 45
 Industria de las tarjetas de crédito, 118
 Industria de las telecomunicaciones, 42
 Industria de los bulbos, 203, 205, 299
 Industria de los cereales para el desayuno, 49
 Industria de los semiconductores, 232
 Industria del aluminio, 296
 Industria del automóvil, 80-81
 Industria del calzado deportivo, 147
 Industria del juguete, 207-208
 Industria del tabaco, 67
 Industria farmacéutica, 55, 55f
 Industria siderúrgica, 38-39, 48, 114
 Suiza, 249
 Industrias consolidadas, 47, 48, 179
 Industrias de alta tecnología, 210-211
 cambios de paradigma, 231-238
 costos, 222-225, 223f
 normas y formatos, 211-222
 primeros impulsos, 225-230
 Industrias embrionarias, 58
 estrategias de inversión, 189-190
 estrategias de negocios, 181-188
 Industrias en crecimiento, 58
 estrategias de inversión, 190
 estrategias de negocios, 181-188
 Industrias en declive, 60
 estrategias de negocios, 202-205, 204f
 intensidad, 202f, 202-203
 Industrias fragmentadas, 47
 estrategias de negocios, 178-180, 179f
 Industrias maduras, 59-60
 estrategias de inversión, 191-192
 estrategias de negocios, 192-202
 Inercia
 superación de la, 102
 y fallas, 99-100
 Infraestructura de la empresa
 eficiencia, 123, 124t
 en la cadena de valor, 84
 Innovación
 estrategias de explotación, 228-230, 230t
 reducción de fallas, 132-133
 roles funcionales, 133t
 superior, 130-131
 tasa de fallas, 131
 y control estratégico, 389
 y ventaja competitiva, 86f, 90-91
 Innovación de productos, 88-89
 Innovadores, participación de mercado, 183, 184f
 Insumos, estandarizados, 392
 Integración de roles, estructura multidivisional, 431
 Integración horizontal, 286-288
 beneficios, 288-292
 problemas, 292
 Integración vertical
 estrategia corporativa, 292-294
 estructura multidivisional, 431-432
 etapas, 293, 293f
 incremento de la rentabilidad, 294-298
 límites, 299-300
 problemas, 298-299
 Integración, adquisiciones, 335-336, 338
 Intel, 6, 22, 53, 176-177, 182
 diseño dominante, 212, 213, 216
 Inteligencia emocional, 33
 Interacción cara a cara, 391
 Intercambio de costos, 45-46, 218, 220
 Inversión en activos especializados, 294-296
 Investigación dialéctica, 30
 Investigación exploratoria, nueva iniciativa, 333
 Investigación y desarrollo (I&D), 81-82, 92f, 92t, 93
 cadena de valor, 81-82
 eficiencia, 119-120, 124t
 estrategia funcional, 400-401
 nueva iniciativa, 333
 Isdell, Neville, 243
 Ito, Yuzuru, 106
 Iverson, Ken, 31
 Ivestor, Douglas, 243

J

Jerarquía de autoridad, 383
 JetBlue, 160
 Jobs, Steve, 319, 332
 John Deere, 235
 Johnson & Johnson, 228
 Joint ventures
 entrada al mercado global, 269-270, 271t
 nuevas industrias, 339-340
 Jones, Reg, 325
 Jones, Tim, 22
 Jung, Andrea, 421, 422, 423, 427
 Juran, Joseph, 125

K

- Kahneman, Daniel, 30
 Kelleher, Herb, 32
 Kellogg, 49
 Kennedy, John F., 30, 31
 King, Martin Luther, 30
 Kmart, 7
 Knight, Phil, 200, 366
 Kodak, 14, 15, 221, 325
 Kozlowski, Dennis, 343, 344, 376-377
 Kraft Foods, 49
 Kroc, Ray, 74
 Kroger's, 49
 Kumar, Sanjay, 357
 Kuzak, Derrick, 455

L

- L. L. Bean, 163, 164
 La suerte, y el éxito competitivo, 102
 Lands' End, 115, 116, 136
 Lay, Ken, 371
 Lealtad a la marca, 44
 Lealtad del cliente, 117f, 118
 Lee Kun Hee, 311
 Lewis, Ken, 346
 Lexus, 146
 Ley de los rendimientos decrecientes, 222
 Ley Sarbanes-Oxley (2002), 359, 361
 Li & Fung, 450
 Licenciamiento del formato, 221-222
 Licenciamiento, entrada al mercado global, 267-268, 271t
 Liderazgo en costos
 decisiones, 155-157
 implementación del diseño organizacional, 405
 ventajas y desventajas, 156-158
 Liderazgo en costos enfocado, estrategia de negocios, 158-160, 159f
 Liderazgo en precios, 196
 Liderazgo estratégico, 4, 30-33
 Liderazgo estratégico, industria en declive, 203-204
 Liderazgo no ético, 371
 Línea de productos enfocada, 414
 Liz Claiborne, 378-379, 408
 Logística
 eficiencia, 118
 en la cadena de valor, 84
 Los primeros impulsores
 desventajas, 227
 estrategias de explotación, 228-230
 industria de alta tecnología, 225f, 225-226
 ventajas, 226
 Lutz, Bob, 37

M

- Macroentorno, 63, 64f
 fuerzas demográficas, 66
 fuerzas económicas, 64-65
 fuerzas globales, 65
 fuerzas políticas y legales, 67
 fuerzas sociales, 66-67
 fuerzas tecnológicas, 66
 Macy's, 410
 Manipulación de la información, 367
 Mantenimiento del negocio central, outsourcing, 306
 Manufactura, estrategia funcional, 400
 Marketing
 eficiencia, 117-118, 124t
 en la cadena de valor, 82-83
 Marks & Spencer, 96, 118
 Matsushita, 140-141, 215, 216
 Mattel, 208
 Maucher, Helmut, 441
 Mayoría tardía, participación de mercado, 184, 184f
 Mayoría temprana, participación de mercado, 183-184, 184f
 McComb, William, 378-379
 McDonald's, 72-73, 74, 180, 255-256, 286
 integración vertical, 297
 Mecanismos de gobierno, 356
 auditoría y estados financieros, 360-361
 compensación basada en acciones, 359-360
 consejo de administración, 358-359
 incentivos de los empleados, 364
 restricción de adquisición, 361-362
 sistemas de control estratégicos, 362-364
 Mejora continua y aprendizaje, 101-102
 Mejora de la calidad del producto, integración vertical, 296-297
 Mercado masivo frente al segmento premium de la cerveza, 70-71
 Mercados
 globales, 245-246
 tasas de crecimiento, 186-188
 Mercedes-Benz, 147, 148, 163, 436
 Merck, 55
 Merger, 387, 445-446
 Merrill Lynch, 345-346, 386
 Meta, 93-95, 94f
 Metas, 16-17
 Metas a largo plazo, 17
 Metodología Six Sigma de mejora de la calidad, 125, 126, 127
 Microsoft, 6, 20, 21, 109, 182, 251, 394, 445
 diseño dominante, 212, 213, 216
 Miller Brewing Co., 66, 314, 316
 Miller, Danny, 100
 Mintzberg, Henry, 24, 25
 Misión, definición, 14
 Modelo de infección viral, crecimiento de la demanda, 188
 Modelo de las cinco fuerzas de Porter, 42-43, 43f, 54, 156
 entrada de competidores potenciales, 43-46
 impacto de los complementarios, 54
 impacto del macroentorno, 63
 poder de negociación de los compradores, 50-51
 poder de negociación de los proveedores, 52-53
 productos substitutos, 53-54
 rivalidad de empresas establecidas, 46-50
 Modelo de negocio "Razor and razor blades", 20
 Modelo de negocio, 6-7
 articulación, 31
 competencias distintivas, 150
 diferenciación amplia, 168f
 en Walmart, 152f
 genérica, 154-165, 159f
 objeción, 290
 segmentación de mercados, 147-150, 148f, 149f
 y posicionamiento competitivo, 145-150, 153f
 y ventaja competitiva, 90-91
 Modelo de pago por clic, 21
 Modelo del Balanced scorecard, 362-364, 363f
 Modelo multinegocio, 285-286, 313
 relacionado con la diversificación, 320
 Modo de entrada
 exportación, 266-267, 271t
 franquiciamiento, 268-269, 271t
 licenciamiento, 267-269, 271t
 mercado global, 266, 271t, 271-273
 subsidiarias de propiedad total, 269-271, 271t
 Molson Coors, 70
 Moore, Ann, 18
 Moore, Geoffrey, 185, 186
 Motivación, el líder, 33
 MTV Networks, 280-282
 Mulally, Alan, 454, 455
 Murdock, Rupert, 283-284, 286
 Mylan Labs, 55

N

- Nakamura, Kunio, 140-141
 Nardelli, Bob, 354-355
 Necesidades del cliente, y diferenciación de productos, 145-147
 Negocio orientado al producto, 14-15
 Negocios orientados al cliente, 14
 Neiman Marcus, 394, 409, 410

Nelson, Martha, 19
 Nestle's, 441, 444, 446
 News Corp., 283-284, 285, 286
 Nike, 200, 305-306, 366, 368, 451
 Nokia, 209, 210, 247, 249
 estructura de producto, 407f
 Nordstrom, 152
 Normas técnicas. *Vea también*
 computadoras, 213f
 definición, 211
 estándares
 Nucor Steel, 16, 31, 63, 76, 110,
 122, 160
 Nuevas iniciativas, 330-331, 442-
 443
 lineamientos, 333-334
 trampas, 331-333
 Nvidia, 176-177

O

O'Neal, Stan, 345
 Odel, Stephanie, 369
 Olson, Ken, 101
 Oportunidades, 39, 60
 Oracle Corporation, 289, 290, 449
 Organización de ventas al
 extranjero, 436
 Organización virtual, 448
 Otis Elevator, 106, 107
 Outsourcing, 303-307, 403, 448
 Outsourcing estratégico, 303-304
 beneficios, 304-306
 riesgos, 306-307

P

Packard, David, 371
 Pago por desempeño, 121
 Paradoja de Ícaro, 100, 101
 Parry-Jones, Richard, 455
 Pascale, Richard, 25
 Pearson, William, 23
 Penetración del mercado, 197
 PepsiCo, 45, 66, 97
 Pérdida de información, outsourcing,
 307
 Perrier, 82-83
 Personal de las oficinas corporativas,
 424, 425
 Personalización, 136-137
 Personalización masiva, 115, 116
 Peters, T. J., 397
 Pfeffer, Jeffery, 32
 Pfizer, 55, 130
 Philip Morris, 66, 314, 315f, 316
 Planeación "Ivory tower", 27, 28
 Planeación de escenarios, 26-27, 27f
 Planeación descentralizada, 27-28
 Planeación estratégica, 26-28
 ejercicio, 35-36
 Poder de negociación de los
 compradores, 50-51

Poder de negociación de los
 proveedores, 52-53
 Poder de negociación, integración
 horizontal, 290, 292
 Poder, uso astuto del, 32
 Políticas de suministro paralelo, 303
 Porsche, 145, 164
 Porter, Michael E., 42-43, 64, 248-
 250
 Posicionamiento competitivo
 definición, 145
 diferenciación amplia, 167-168,
 168f
 dinámica, 165-167
 estrategia de negocios, 151-153,
 153f
 fallas, 170-172
 liderazgo en costos, 155-156
 y creación de valor, 154f
 y grupos estratégicos, 168-170
 y modelo de negocio, 145-151
 Prácticas tradicionales, mercados
 globales, 259
 Prahalad, C. K., 277
 Pratt & Whitney, 106-107
 Precio competitivo, 147
 Precio, inflación/deflación, 65
 Preferencias, mercados globales, 258
 Presupuesto de operación, 392
 Principios de Contabilidad
 Generalmente Aceptados (GAAP),
 354, 360
 Procesamiento de la información y
 su almacenamiento, 15
 Proceso de innovación, 88
 Proceso de planeación, elaboración
 de la estrategia, 12, 13f
 Procesos de negocio, 415
 Procter & Gamble, 160, 168, 316,
 317f
 estrategias globales, 251, 262
 Prodigy, 186, 187
 Producción
 eficiencia, 114-116, 124t
 en la cadena de valor, 82
 globalización, 245-246
 Productividad del empleado, 86
 Productos complementarios
 oferta, 219
 y estándares, 214
 Productos de precio bajo, 145
 Productos diferenciados, 145
 Productos substitutos, 53
 Programa de mejoramiento,
 integración vertical, 298
 Programas de propiedad de acciones
 para los empleados
 (Employee stock ownership plans,
 ESOP), 349, 364, 400
 Proliferación de productos, 192-193,
 194f, 198-199
 Propiedad, planta y equipo (PPE),
 92f, 92t, 93

Puntos comunes, diversificación,
 314, 320, 321f

R

Razonamiento por analogía, 29
 Recolección de la información, líder,
 32
 Recursos
 competencias distintivas, 75, 76
 participación en la diversificación,
 316-317, 317f
 Recursos humanos
 eficiencia, 120, 122, 124t
 en la cadena de valor, 84
 productividad, 121
 Recursos intangibles, 75
 Recursos tangibles, 75
 Redes business-to-business (B2B),
 449
 Reducción de costos
 entrada en el mercado global, 272-
 273
 mercados globales, 257-259
 Reducción de la rivalidad,
 integración
 horizontal, 290
 Reducción de precios, 193f, 193-194
 Reducciones del trabajo en proceso,
 115
 Reestructuración, 340, 414
 Regulaciones gubernamentales, 46
 Reingeniería, 414-416
 Relaciones de cooperación
 contratos a largo plazo, 301-303
 contratos de corto plazo, 300-301
 Relaciones de cooperación a largo
 plazo, 302-303
 Relaciones principal-agente, 353
 Remuneración extraordinaria, la alta
 gerencia, 354
 Rendimiento sobre el capital
 invertido (ROIC), 4f, 92f, 92t
 diferentes industrias, 8f
 diversificación, 314
 estructura multidivisional, 426-428,
 430, 431
 metas, 391
 rentabilidad, 91-92, 92f, 350
 Rendimiento sobre las ventas (ROS),
 92f, 92t, 93
 Rentabilidad, 4f, 5
 diferentes industrias, 8, 8f
 escala de entrada de nuevas
 iniciativas, 332f
 estructura multidivisional, 426
 expansión global, 250-256
 integración vertical, 294-298
 tasas de crecimiento de los ingresos,
 355, 355f
 y diseño organizacional, 404f
 y diversificación, 313-320
 y grupos de interés, 349-351

y metas, 17
y tecnología de producción flexible, 116
y ventaja competitiva, 77-81
Reorganización, estrategias, 190-191
Representatividad, 29
Reproductores de CD, 218, 220-221
Responsabilidad estratégica, estructura multidivisional, 424
Responsabilidad operativa, estructura multidivisional, 424
Resultados, estandarizados, 392
Retroalimentación positiva, efecto estándar, 216f, 218-219
Rezagados, participación de mercado, 184f, 184-185
Richardson Electronics, 205
Rivalidad de las barreras de salida, 49-50
condiciones de costo, 48
demanda, 48
empresas establecidas, 46
estrategia competitiva de la industria, 47-48, 49
Rodgers, T. J., 393-394, 400
Roles de enlace, gerentes, 387, 388
Rolex, 86-87
Roll, Richard, 29
Rotación del capital, 92f, 92t, 93
Royal Dutch Shell, 26, 27, 356
Rumelt, Richard, 63
Ryanair, 156, 157

S

SAB-Miller, 70
Samsung Electronics (SE), 311-312, 313, 330
SAP, 433
Saturación del mercado, 183
Schulz, Mark, 454
Sears, Mike, 351
Sears, Roebuck, 25, 28
Securities and Exchange Commission (SEC), 354, 360
Segmentación de mercados, 41f, 41-42, 147-150, 148f, 149f
Segmento de mercado alto, 148, 149f
Segmento de mercado enfocado, 148, 149f, 150
Señalización del precio, 195-196
Servicio al cliente, en la cadena de valor, 83-84
Sesgo de la hipótesis más importante, 28
Sesgos cognitivos, 28
Shaheen, George, 448
Sharp, 226
Sistema de administración del conocimiento, 448
Sistema de control, motivación de los empleados, 380

Sistema de fijación de precios de transferencia, estructura multidivisional, 425, 428
Sistema de planeación de los recursos empresariales (ERP), 433
Sistema *Keiretsu*, fabricantes de automóviles japoneses, 301
Sistemas de control estratégico, 362-364, 388-390
niveles, 390, 390f
pasos para el diseño, 389f
tipos, 390-393
Sistemas de información eficiencia, 122-123
en la cadena de valor, 84
ventaja de Walmart, 7
Sistemas de inventario Just-in-time (JIT), 119
Sistemas de recompensa, 394
Sistemas hidráulicos, cambio de paradigma, 235
Sloan, Alfred, 425
Smith Corona, 15
Smither, Nick, 455
Socialización en la organización, 395
Sony, 130, 131, 142-144, 153, 332
guerra de formatos, 213, 215, 216, 219, 240
Southby's, 351, 352, 358
Southwest Airlines, 3, 32, 75-76, 105, 157, 159-160, 384
Staples, 89, 179
Starbucks, 22, 32, 73
Stringer, Howard, 143
Subsidiarias de propiedad total, entrada al mercado global, 269-271, 271t
Sun Microsystems, 444
Swartz, Mark, 343

T

3M, 23-24, 130-131, 319, 331, 443
Taiwan Semiconductor Manufacturing Company (TSMC), 302
Tasa de crecimiento de los ingresos, 355, 355f
Tasas de deserción de clientes (Churn rates), 117
Tasas de interés, 64
Tecnología, 210-211. Vea también curva S, 232, 232f, 233, 233f, 237
e integración vertical, 301
industrias de alta tecnología
Tecnología sucesora, 233f, 234, 234f
Tecnología de información control estratégico, 393-394
e industria fragmentada, 180
estructura multidivisional, 432-433
implementación estratégica, 447-448

Tecnología de producción flexible, 114, 115, 115f, 116
Tecnología de ultrasonido, 224
Tecnología disruptiva, 234-236
Tecnología VCR, 215-216
Teoría de la agencia, 352-356
Teoría de la justicia de Rawl, 372
Términos contables, 92t
Texas Instruments, 100, 119
Thain, John, 345-346, 347, 354
Thatcher, Margaret, 30, 31
Tiempo de respuesta al cliente, 89, 137
Tiendas de descuento de autoservicio, 7
Time, Inc., 18, 19, 21
Tipos de cambio, 65
Toma de decisiones desviaciones 28-29
técnicas, 29-30
Toma de decisiones estratégica, 28-30
Toma de rehenes, alianzas estratégicas, 302
Toshiba, 213, 240
Toyota, 75, 80f, 80, 81, 88, 96, 110, 160, 169, 442, 450
Toys R Us, 61
Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), 255
Tyco International, 338-339, 343-344, 373, 376-377

U

Unidad de negocios, 11
Unilever, código de ética, 372, 374
Union Pacific (UP), 387
United Airlines, 3
United Technologies Corporation (UTC), 106-107, 328-329
y Dow, 339-340
UPS, 50
US Airways, 3
US Steel, 38
Utilidad neta, 91, 92f, 92t

V

Valor agregado, integración vertical, 293-294, 294f
Valor de utilidad, 77, 78
Valor moral, y ética, 373-374
Valor para los accionistas, 5 determinantes, 4f
Valores, empresa, 15-16
Variedad de compensaciones costos/producto, 115f
Venta cruzada, 289
Ventaja competitiva nacional, 246, 248, 248f
condiciones de la demanda local, 249

- dotación de factores, 248-249,
industrias de apoyo, 249
rivalidad, 253-250
- Ventaja competitiva sostenida, 6, 74
- Ventaja competitiva, 6, 74
análisis, 91-95
calidad superior, 86*f*, 86-88
capacidad de respuesta al cliente,
86*f*, 89
ciclo de creación de valor, 90*f*
competencias distintivas, 74-77
durabilidad, 95-99
eficiencia, 86, 86*f*
evasión al fracaso, 99-102
innovación, 86*f*, 88-89
nacional, 246, 248*f*, 248-250
y creación de valor, 77-81
y estrategias funcionales, 108*f*
- Ventaja relativa, demanda del
cliente, 187
- Ventajas del costo absoluto, 44-45
- Ventas, estrategia funcional, 401-402
- Ventas, gastos generales y
administrativos (SG&A), 92*f*, 92*t*,
93
- Verizon, 318
- Visión
empresa, 15
- líder, 30-31
- Vista exterior, y sesgos cognitivos,
30
- Visualización previa a la adquisición,
337-338
- Volvo, 130
- W**
- Walmart, 1-2, 3, 93-95, 94*f*
condiciones de trabajo por debajo
de la norma, 368, 369-370
control de inventarios, 119
entrada en la industria de los
supermercados, 291
expansión global, 251, 252-253,
439
innovación, 61
modelo de negocio, 6, 7, 90-93,
152*f*
poder de negociación, 52
posicionamiento competitivo, 151
rentabilidad, 3*t*, 5-6
“Sam’s Choice”, 45
“sundown rule”, 121
- Walt Disney Company, 77, 385, 395
- Walton, Sam, 2, 9, 31, 369, 395,
396, 400
- Wang, Charles, 357
- Wang, Jerry, 387
- Waterman, R. H., 397
- Watson Pharmaceuticals, 55
- Welch, Jack, 31
- Wheeling Pittsburg Steel, 38, 39
- Wilson, Kemmons, 172
- Wrapp, Edward, 32
- Wyman, Oliver, 80
- X**
- Xerox, 225, 226, 264, 265
y Fuji, 277
- Y**
- Yahoo!, 387
- Yamaha, 135
- Z**
- Zara, 84, 85, 89, 166